

“Welke invloed hebben vormen van motivatie en intrinsieke en extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid op OCB?”

Is er een modererende rol voor Partnering?

“What makes Sammy run?”

Open Universiteit Nederland

Faculteit Managementwetenschappen

Afstudeerkring Performance Management and Employee Motivation

Michaël van Leijen (838548037)

Begeleider: Dhr. drs. L. (Leo) van Veldhuizen

Tweede lezer: Dhr. Prof. Dr. F. (Frits) Kluijtmans

Voorwoord

In maart 2011 begon ik vol enthousiasme aan mijn afstudeeropdracht. Ik veronderstelde dat dit op eenzelfde manier zou gaan als het afleggen van de eerdere tentamens: gewoon hard leren, oefenen en dan slagen. Niets bleek minder waar. Het volbrengen van mijn afstudeeropdracht was een helse tocht langs literatuurstudies, afbakeningen, operationalisaties van begrippen, inzoemen, uitzoemen, vastlopen, doorgaan en weer vastlopen.

Moedeloos heb ik enkele keren overwogen om er maar mee te stoppen. Ware het niet dat mijn vader mij elke keer opnieuw wist te motiveren. Extrinsieke motivatie welteverstaan, maar dat wist ik toen nog niet... Dat ik dit rapport uiteindelijk heb weten te realiseren is dan ook met name te danken aan zijn aanmoedigingen om vooral door te gaan en niet op te geven. Pap, je was, bent en blijft een van mijn belangrijkste inspiratiebronnen!

Naast mijn vader, die de belangrijkste credits verdient, wil ik graag nog een aantal mensen in het bijzonder bedanken:

- Leo van Veldhuizen, mijn begeleider van de Open Universiteit die mij een aantal keren van wijze raad en daad heeft voorzien. Leo, bedankt dat je me in Heerlen wilde ontvangen als ik het even niet meer zag zitten.
- De Directie van Rabobank Alkmaar en Omstreken, voor het beschikbaar stellen van kostbare medewerkertijd en het faciliteren van deze studie.
- En als laatste Marion, Elise en Julia die mij menig uurtje hebben moeten missen waarin ik weer op de zolder was teruggetrokken te midden van stapels literatuur en onderzoeksmateriaal.

Ik hoop en denk met dit rapport een mooie spiegel te kunnen voorhouden aan de organisatie waar ik zo prettig werk. Van harte hoop ik dat met dit rapport nieuwe inzichten en acties kunnen worden ondernomen om het begrip leiderschap vorm te geven en een daadwerkelijk bijdrage te leveren aan de motivatie en tevredenheid van de medewerkers wat leidt tot positief organisatiegedrag.

Het is volbracht.....

Michaël van Leijen
Augustus 2012

Inhoud

Voorwoord	2
Inhoud	3
Samenvatting.....	5
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Aanleiding: <i>What makes Sammy run?</i>	6
1.2 Onderzoeksvraag, variabelen en conceptueel model.....	8
1.4 Aangepast model: moderatie naar Partnering.....	9
1.5 Deelvragen:	10
Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek	12
2.1 Motivatie	12
2.2 Medewerkertevredenheid	13
2.3 OCB	13
2.4 Situational Leadership Theory.....	14
2.4.1 Waarom SLT?.....	14
2.4.2 Situationeel Leiderschap: uitgangspunten en leiderschapstijlen.	16
2.4.3 Literatuuronderzoek SLT	18
2.5 Verbanden tussen SLT, Medewerkertevredenheid, Motivatie en OCB	20
2.6 Hypothesen	22
Hoofdstuk 3: Methodologische keuzes	23
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	25
4.1 Respons	25
4.2 Beschrijvende statistiek.....	25
4.3 Verwerking data basismodel.	26
4.3.1 Reliability analyse	26
4.3.2 Correlatieanalyse.....	27
4.3.3 Regressieanalyse	28
4.4 Modererende effecten obv partnering	28
4.4.1 Beschrijvende statistiek.....	28
4.4.2 T-Toets.....	31
4.4.3 Correlatieanalyse.....	32

4.4.4 Regressieanalyse	33
4.5 Hypothesen	34
4.6 Resultaten Interviews.....	35
Hoofdstuk 5: Conclusie, reflectie en aanbevelingen.....	37
5.1 Conclusie	37
5.2 Wetenschappelijke criteria van betrouwbaarheid en validiteit.....	38
5.3 Bijdragen aan bestaande literatuur.....	39
5.4 Reflectie.....	39
5.5 Aanbevelingen.....	39
Literatuurlijst:.....	41
Bijlage 1: Enquete:.....	46

Samenvatting

Voor u ligt een onderzoek naar de invloed van motivatie en antecedenten van medewerkertevredenheid op Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Daarnaast is onderzocht of de uitkomsten verschillen voor de groep respondenten waar partnering heeft plaatsgevonden. Partnering is het gegeven waarbij de leidinggevende de leiderschapstijl vertoont die de medewerker als meest gewenst beschouwt. De onderzochte leiderschapstijlen komen voort uit de Situational Leadership Theory. Empirisch onderzoek naar de Situational Leadership Theory is in Nederland nauwelijks gedaan.

Het onderzoek is verricht binnen Rabobank Alkmaar en Omstreken. Het onderzoek bestond uit een enquête en aanvullende interviews. Van de 334 uitgezette enquêtes zijn er 156 verwerkt, wat neerkomt op een respons van 47%. Daarnaast zijn 9 medewerkers geïnterviewd om de uitkomsten te helpen interpreteren en soms nuanceren.

OCB blijkt met name verklaard te worden door intrinsieke motivatie en de intrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid. Hier is een direct en oorzakelijk verband gevonden: hoe hoger de intrinsieke motivatie en intrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid, hoe hoger het OCB. Kennelijk is de motivatie voor de taakuitoefening en de innerlijke vrijheid die je ervaart om dit uit te kunnen voeren, van belang bij het vertonen van OCB.

Partnering versterkt de significante relaties; met name het causale verband tussen intrinsieke motivatie en OCB. Het daadwerkelijk vertonen van het gewenste gedrag van de leidinggevende levert derhalve een gunstige bijdrage aan de intrinsieke motivatie en daardoor aan het OCB van een medewerker. Bij de groep waar partnering niet plaatsvindt is een verband gevonden tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding: *What makes Sammy run?*

Het succes van een bedrijf wordt in grote mate bepaald door de kenmerken van haar medewerkers (Kirby, 2005). Het is dus relevant om te achterhalen wat nu maakt dat medewerkers beter gaan presteren. Dit komt namelijk het succes van de organisatie direct ten goede. Sommige medewerkers zetten zich sterker in voor de organisatie dan anderen. De mate waarin een medewerker gedrag vertoont naast zijn formele functieomschrijving wordt in de wetenschappelijke literatuur aangeduid als 'Organizational Citizenship Behaviour' (OCB). Het is dus gedrag dat weliswaar bijdraagt aan het succes van de organisatie maar waar medewerkers niet rechtstreeks / direct voor beloond worden. Spector (Spector, 2000) concludeerde al dat OCB een belangrijk aspect is van het gedrag van de medewerker dat daardoor bijdraagt aan de effectiviteit van de organisatie. Daarnaast toonden Podsakoff, Ahearne en MacKenzie (1997) aan dat bij medewerkers met een hoog OCB, de productiviteit hoger is. Kennelijk is er dus een relatie tussen het vertonen van OCB en de prestaties van het bedrijf. Aangezien OCB dus meer is dan alleen gedrag maar direct de prestaties van het bedrijf ten goede komen, is het interessant te achterhalen wat nu maakt dat medewerkers dit OCB gaan vertonen.

Niet alle medewerkers zijn in dezelfde mate gemotiveerd. Waar de ene medewerker gemotiveerd raakt door complimenten, beloningen, toekomstvooruitzichten of (h)erkenning, is de ander van nature gemotiveerd en/of ervaart het werk niet als 'werk' maar krijgt louter uit het uitvoeren van de taken zelf al voldoening. Het laatste voorbeeld is een voorbeeld van intrinsieke motivatie: 'the motivation to engage in work primarily for its own sake, because the work itself is interesting, engaging, or in some way satisfying' (Amabile, 1994). Extrinsieke motivatie daarentegen is 'the motivation to work primarily in response to something apart from the work itself, such as reward or recognition or the dictates of other people' (Amabile, 1994). Kortom: er wordt onderscheid gemaakt tussen het werk zelf en zaken daarbuiten. Medewerkers die gemotiveerd zijn vertonen een grotere betrokkenheid, zijn meer tevreden met hun baan, zijn minder vaak ziek en blijven langer bij het bedrijf (lees: minder snel geneigd om het bedrijf te verlaten) (Kok et al, 2002).

Er bestaat een relatie tussen hoe tevreden de medewerker is (Job Satisfaction) en de prestatie(s) van die medewerker (job performance) (Judge et al, 2001). Een medewerker met een hogere tevredenheid presteert dus beter!

Motivatie van een medewerker zegt met name wat over zijn grondhouding. Hoe steekt hij in elkaar, wat drijft hem? Het raakt zijn innerlijke drijfveren. Medewerkertevredenheid zegt wat over hoe de medewerker zich voelt; hoe werkt de context van zijn arbeidsomgeving door? Motivatie is dan ook te bezien als een vertrekpunt (ex ante) en medewerkertevredenheid als eindpunt (ex post).

Omdat van zowel motivatie als van medewerkertevredenheid intrinsieke en extrinsieke componenten te meten zijn, is het interessant om de onderlinge kruisverbanden en de effecten daarvan op OCB te onderzoeken. Daarnaast rijst de vraag of en zo ja in hoeverre er een wisselwerking is tussen intrinsieke en extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid.

Elke medewerker heeft een leidinggevende die leiderschap vertoont. Een bekend onderscheid daarbij is dat in relatiegericht leiderschap en taakgericht leiderschap (Stogdill, 1974). Relatiegericht leiderschap richt zich op het bevorderen van goede relaties met en binnen de groep van medewerkers. De relaties kenmerken zich door wederzijds vertrouwen, tweerichtingscommunicatie en respect voor de ideeën en gevoelens van anderen. Leidinggevendenden die hoog scoren op deze dimensie, luisteren beter naar hun collega's, zijn bereid de collega's te betrekken bij besluitvorming en zijn gemakkelijk benaderbaar. Taakgericht leiderschap is de mate waarin leiders hun gedragingen richten op een goede taakuitvoering door hun collega's. Ze zijn bezig met plannen, instrueren, uitstippelen van taken, stellen eisen aan de output en controleren hier actief op.

In dit onderzoek is uitgegaan van de Situational Leadership Theory (SLT) (Blanchard, 2010). SLT gaat uit van de veronderstelling dat er niet een juiste stijl is maar dat de situatie in relatie tot de taakvolwassenheid van de medewerker bepaalt welke stijl het meest effectief is. De medewerker en de leidinggevende stemmen dit samen af waarbij de medewerker de uiteindelijke doorslag geeft en kiest welke stijl het best aansluit bij zijn (zelf ingeschatte) taakvolwassenheid. Het afstemmen van de leiderschapstijl geschiedt nadat er duidelijk is wat van de medewerker verwacht wordt. Denk aan uit te voeren taken, te behalen doelstellingen, enz.

Uit onderzoek van Interview-NSS ¹ blijkt echter dat slechts 31% van de medewerkers vindt dat zijn leidinggevende in staat is hem of haar te motiveren, terwijl negen van de tien managers in de veronderstelling leven dat zij hun medewerkers juist goed weten te motiveren en altijd voor hun mensen klaar staan. Kennelijk zit hier dus een belangrijke kloof tussen de ervaring van de medewerker en het inschattingsvermogen van de leidinggevende.

Het is dus aannemelijk dat veel leidinggevendenden een voorkeurstijl hebben en op deze stijl terugvallen. In hoeverre is dan de situatie of de door de medewerker aangegeven voorkeurstijl nog bepalend of overheerst (uiteindelijk) toch de individuele voorkeur cq het 'gewoontegedrag' van de leidinggevende? Aangenomen dat afstemming van de leiderschapstijl überhaupt plaatsgevonden heeft... Daarnaast blijkt uit onderzoek van Bales (Bales, 1965) dat een leidinggevende vaak of taakgericht of relatiegericht is, maar zelden beide. Het ligt dus voor de hand dat leidinggevendenden niet doen wat de ander wil dat hij doet (zich ondergeschikt maken) maar op basis van zijn eigen referentiekader, overtuigingen, ervaringen voorkeuren en afkeuren zijn gedrag (onbewust) inzet. Kortom: niet alleen het afstemmen van de leiderschapstijl is belangrijk, maar met name het daadwerkelijk vertonen van de gewenste leiderschapstijl. Dit laatste wordt 'partnering' genoemd. Het is daarom

¹ Zbc.nu/hrm/veranderingsmanagement/nederlandse-managers-kunnen-niet-sturen-en-vernieuwen/

interessant om te onderzoeken of partnering effect heeft op motivatie, medewerkertevredenheid en OCB.

1.2 Onderzoeksvraag, variabelen en conceptueel model

Doelstelling van dit onderzoek is meer inzicht te verkrijgen in de antecedenten van OCB, met name de ex ante en ex post verhoudingen van medewerkertevredenheid en motivatie. Daarnaast wordt onderzocht welke invloed moderatie naar partnering heeft.

Dit vormt dan ook de onderzoeksvraag:

“Hoe beïnvloeden intrinsieke en extrinsieke vormen van motivatie en medewerkertevredenheid het OCB en welke rol speelt partnering daarbij?”

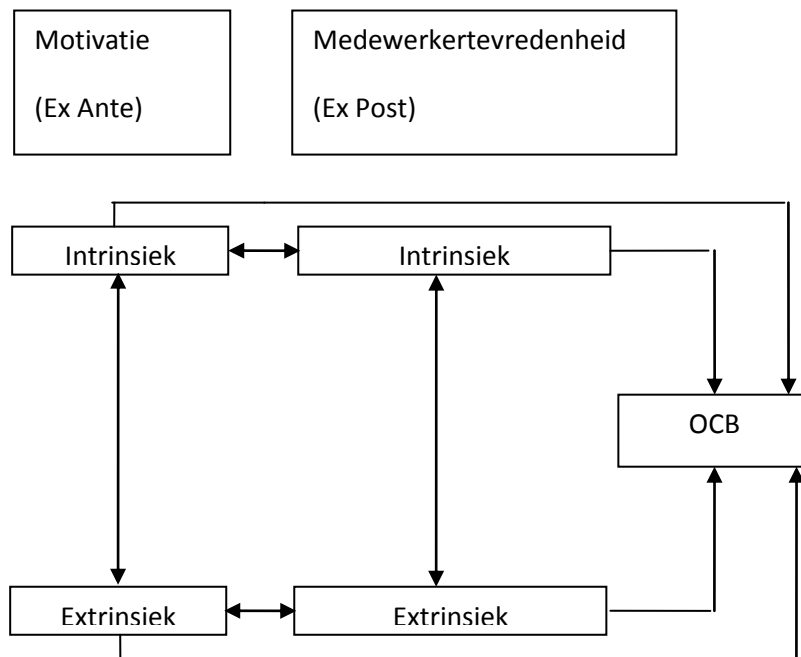
Het basismodel bestaat uit de volgende variabelen:

1. OCB: Organizational Citizenship Behaviour: Organizational Citizenship Behaviour Scale (Moorman, 1993)
2. Intrinsieke Antecedenten an Medewerkertevredenheid (ex post): Minnesota Satisfaction Questionnaire (Moorman, 1993)
3. Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid (ex post): Minnesota Satisfaction Questionnaire (Moorman, 1993)
4. Intrinsieke Motivatie (ex ante): Work Preference Inventory (Amabile, 1994)
5. Extrinsieke Motivatie (ex ante): Work Preference Inventory (Amabile, 1994)

NB Daar waar bij medewerkertevredenheid gesproken wordt over ‘intrinsiek’ en ‘extrinsiek’ worden intrinsieke en extrinsieke antecedenten bedoeld.

De bovenstaande variabelen en begrippen worden geoperationaliseerd en nader besproken op basis van de vermelde literatuur in hoofdstuk 2.

De variabelen verhouden zich tot elkaar in onderstaand conceptueel model:



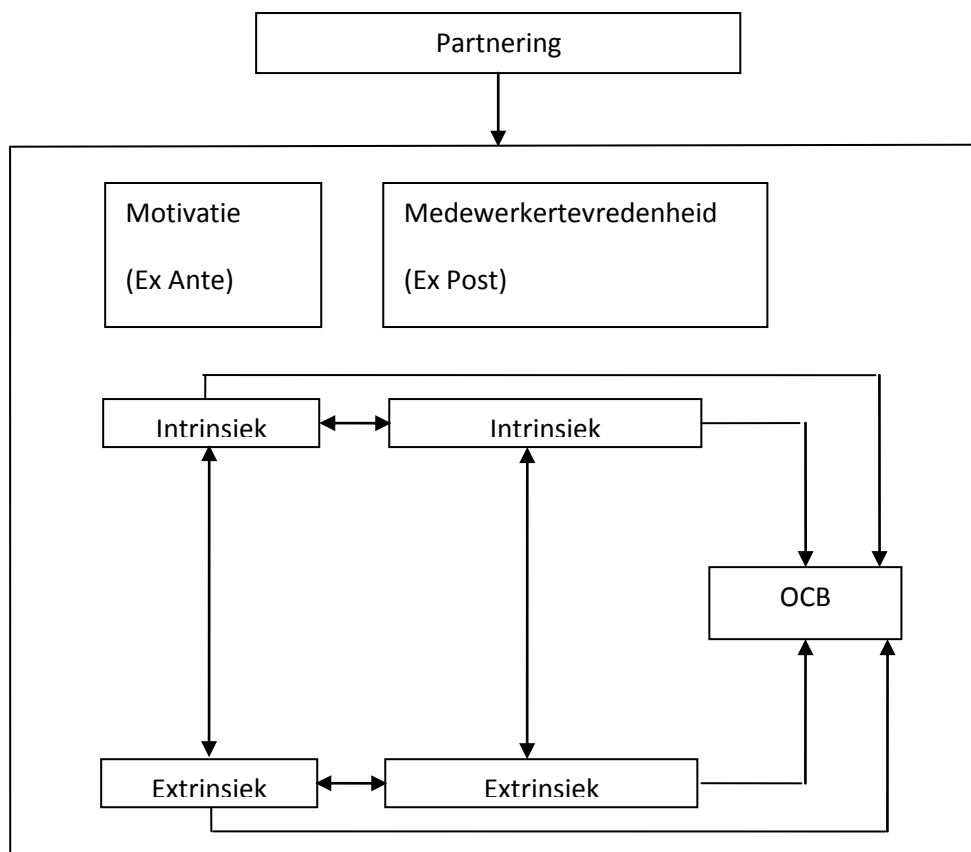
Figuur 1: Conceptueel Onderzoeksmodel Basis

1.4 Aangepast model: moderatie naar Partnering

Er wordt onderzocht of het daadwerkelijk vertonen van de vooraf afgestemde leiderschapsstijl (hierna te noemen partnering) invloed heeft op de variabelen. Indien partnering plaatsvindt, doet de leidinggevende (dus) wat de medewerker wil dat hij/zij doet. Je ervaart die leiderschapsstijl die je zou willen.

De leiderschapsstijl wordt gemeten door de LEAD (Hersey et al, 2001). Deze (gevalideerde) vragenlijst beschrijft aan de hand van 12 cases vier mogelijke leiderschapsstijlen. Aan de respondenten wordt gevraagd om in te vullen wat de leidinggevende zou doen ('would do') en wat ze willen dat hij/zij zou doen ('should do'). Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee groepen: een groep waarbij de antwoorden overeenkomen (Match) en een groep waarbij dit niet zo is (Mismatch). Moderatie vindt vervolgens plaats door middel van nadere analyse van deze twee groepen.

Het aangepaste conceptuele model ziet er dan als volgt uit:



Figuur 2: Aangepast conceptueel model; moderatie naar partnering.

1.5 Deelvragen:

Welke invloed hebben vormen van motivatie op OCB?

Welke invloed hebben intrinsieke en extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid op OCB?

Bestaan er interacties tussen vormen van motivatie en intrinsieke en extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid?

Is er een modererende rol voor partnering bij de verklaring voor OCB?

Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek

2.1 Motivatie

Motivatie is te onderscheiden in twee delen: intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Van intrinsieke motivatie is sprake als het uitvoeren van de taak zelf plezier oplevert, het is in zichzelf bevredigend en vindt plaats zonder dat daar enige vorm van beloning tegenover hoeft te staan. (Amabile, 1994) Extrinsieke motivatie is de verzamelnaam van al hetgeen buiten de persoon zelf ligt maar wat wel bijdraagt aan het gevoel van welbevinden. (Amabile 1994). Dit kan variëren van salaris tot het krijgen van complimenten / waardering. In ieder geval komen deze prikkels van 'buiten de persoon zelf'.

Op het gebied van motivatie is veel onderzoek gedaan. Zo zijn er verschillende stromingen. Zo is er de Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2000 en 2008; Ryan & Deci, 2006; Gagne & Deci 2005) waarin de verschillende vormen van motivatie gerangschikt worden. Uitgangspunt is dat de mate van zelfbeschikking (autonomie) en competentie bepalend is voor de motivatie. Dit verschilt per situatie en is afhankelijk van de context. Dus: hoe meer iemand in staat is om zijn eigen werk vorm te geven en/of de dagelijkse werkzaamheden in te vullen en te bepalen, hoe meer motiverend dit is voor deze persoon. Deci en Ryan gaan daarbij wel uit van onderscheid; intrinsiek en extrinsiek zijn twee aparte vormen en de individuele motivatie is of het een (intrinsiek) of het ander (extrinsiek). Mensen die meer op autonomie georiënteerd zijn zullen een hogere mate van intrinsieke motivatie hebben dan mensen die op controle georiënteerd zijn. Het een sluit het ander uit. Deze theorie ziet motivatie als een state, een staat waarin een persoon 'zit' afhankelijk van de situatie / context.

Amabile (Amabile, 1994) gaat uit van een trait: motivatie is relatief stabiel en ongeacht situatie of tijdsafhankelijkheid. Het hoort bij deze persoon als geheel (in plaats van het gedrag van een persoon in een specifieke situatie). Intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie kunnen heel goed naast elkaar bestaan en zijn verschillende processen, die onafhankelijk van elkaar bestaan. Ze sluiten elkaar niet uit en gaan goed samen. Het is dus van belang om zowel de intrinsieke als extrinsieke drijfveren van een medewerker te kennen. Er zijn namelijk verbanden aangetoond tussen de motivatie van een medewerker en het verloop (Sellgren et al, 2008), motivatie en productiviteit (Futrell, 1977). Kortom, gemotiveerde medewerkers presteren beter en zijn minder geneigd op zoek te gaan naar een nieuwe baan.

Voor dit onderzoek is gebruikt gemaakt van de Work Preference Inventory (WPI) van Amabile (Amabile, 1994). Dit is een gevalideerde vragenlijst die inzicht geeft in de intrinsieke en extrinsieke motivatie van de medewerker.

2.2 Medewerkertevredenheid

Tevredenheid is een breed begrip. Zo zijn medewerkers –al dan niet- tevreden over hun salaris, hun werkomstandigheden, hun collega's, en hun leidinggevende. Zoals eerder aangegeven is er een verband tussen de tevredenheid van medewerkers en hun productiviteit (performance) (Judge et al, 2001). En onderzoek heeft aangetoond dat organisaties beter presteren naar mate de medewerkers meer tevreden zijn (Ostroff, 1992). Daarnaast is medewerkertevredenheid, naast productiviteit en betrokkenheid een van de drie voorwaarden van een succesvolle organisatie (McNeese-Smith, 1995).

Er worden verschillende definities gehanteerd in de literatuur over het begrip Job Satisfaction zoals 'Het gevoel dat werknemers hebben ten aanzien van hun werk' (Smith et al, 1975), of "Het gevoel dat medewerkers ervaren over de combinatie van intrinsieke en extrinsieke elementen die het werk met zich meebrengt, ten opzichte van hun verwachtingspatroon daaromtrent" (Howard & Frink, 1996). In ieder geval zegt het iets over het gevoel dat een medewerker heeft over alles wat er op zijn werk gebeurt.

Dit wordt ook ondersteund door Judge en Larsen (2001) die concluderen dat "job satisfaction is, in part, dispositionally based". Zij concluderen dat job satisfaction meer een intrinsiek proces is (trait) dan afhankelijk van de dagelijkse context en werkomstandigheden (state). Als grootste voorspellers van medewerkertevredenheid geven zij aan dat neuroticisme en extraversie en de positieve of negatieve invloeden van gemoedstoestanden als (bijvoorbeeld) enthousiast, blij en relaxed.

Bij veel onderzoeken naar medewerkertevredenheid wordt rechtstreeks gevraagd naar deze relatie. "Hoe tevreden bent u over.....". In de wetenschappelijke literatuur zijn er veel meetinstrumenten om de medewerkertevredenheid te meten (Price, 1997). Zo zijn er veel vragenlijsten maar ook een reeks gezichtjes, variërend van zeer vrolijk tot zeer teleurgesteld. De Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weis et al, 1967) is een veelgebruikte, gevalideerde enquête die zowel intrinsieke als extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid meet (Moorman, 1993). Deze vragenlijst omvat 20 vragen, is derhalve eenvoudig in te vullen en geeft een snel inzicht in de intrinsieke en extrinsieke antecedenten van tevredenheid van de individuele medewerker. Zo gaan er vragen over de vrijheid die een medewerker ervaart om taken naar eigen inzicht in te vullen (Intrinsieke antecedent). De extrinsieke antecedent van medewerkertevredenheid gaat in op zaken als werkomstandigheden, vooruitzichten, tevredenheid over leidinggevende en samenwerking.

2.3 OCB

Het begrip Organizational Citizenship Behaviour (OCB) is lastig in het Nederlands te vertalen. Het gaat verder dan jezelf verbonden voelen met het bedrijf, omdat het niet zozeer om gevoel gaat maar om werkelijk vertoond gedrag. Daarnaast gaat het om gedrag dat gunstig is voor de organisatie maar niet vastligt in een formeel kader. Het begrip OCB is geïntroduceerd door Dennis W. Organ in zijn boek 'Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome' (1998). Hij omschreef het als 'individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning, of the organization'. Kernelementen hieruit zijn dat het gedrag niet direct iets voor de medewerker oplevert en gunstig is voor de organisatie.

Hoewel het begrip OCB in de loop der tijd vele malen onderzocht is, en veel onderzoekers de theorie aangescherpt hebben, staat deze definitie nog steeds fier overeind. Ook Organ zelf (Organ, 1997) zag zich genoodzaakt te reageren op de vele ontwikkelingen op OCB gebied, maar concludeerde uiteindelijk "One hopes that the refinements along the Lines suggested here and by others will help to preserve whatever the idea of OCB had to offer".

Doordat OCB niet direct gekoppeld is aan een formeel beoordelingssysteem wordt het ook wel extra-rolgedrag genoemd (Van Dyne et al, 1995).

Organ onderscheidde vijf typen OCB (Organ 1988):

- Altruïsme (Altruism): *'behaviours which have the effect of helping a specific other person with an organizationally relevant task or problem'*. Dit gedrag houdt in dat een medewerker uit eigen belang zonder daar zelf winst bij te behalen een collega helpt bij het uitvoeren van een taak.
- Behulpzaamheid (Courtesy): *'behaviors designed to prevent a problem from occurring'*. Dit gedrag houdt in dat medewerkers actief ingrijpen om een probleem te voorkomen.
- Sportiviteit (Sportmanship): *'behaviors which entail avoiding excessive complaining or railing against mostly imagined slights'*. Dit gedrag houdt in dat medewerkers zonder geklaag onmiddellijk nieuwe regels aanvaarden en uitvoeren.
- Taakbewustheid (Conscientiousness): *'behaviors which allow one to carry out their specific role requirement to levels well beyond those normally expected'*. Dit gedrag houdt in dat medewerkers hun taak op een bovengemiddelde manier uitvoeren.
- Burgerlijke deugd (Civic Virtue): *'behaviors which evolve around the responsible participation in the political life of the organization'*. Dit gedrag houdt in dat medewerkers zich dermate actief betrokken voelen bij de organisatie dat ze vrijwillig participeren in netwerken, actief deelnemen aan vergaderingen, enz.

Naar OCB zijn belangrijke onderzoeken gedaan, deze nemen zelfs exploratief toe (Podsakoff et al, 2000). Podsakoff (Podsakoff et al, 2000) heeft een overzicht gemaakt van alle onderzoeken en gebruikte termen op het gebied van OCB. Hij vat ze uiteindelijk samen in zeven dimensies: Behulpzaamheid (Helping Behavior, waaronder Organ's Altruïsme en Behulpzaamheid), Sportiviteit (Sportmanship), Trouw aan de organisatie (Organizational Loyalty), Gehoorzaamheid aan de Organisatie (Organizational Compliance), Eigen initiatief (Individual Initiative), Burgerlijke deugd (Civic Virtue) en Zelfontwikkeling (Self Development).

In dit onderzoek is aansluiting gezocht bij de Organizational Citizenship Behavior Scale van Podsakoff en MacKenzie (Podsakoff, MacKenzie, 1989). Dit is een gevalideerde enquête waarin het OCB gemeten wordt conform de vijf typen van Organ uit 1988.

2.4 Situational Leadership Theory

2.4.1 Waarom SLT?

Al van oudsher zijn er verschillende visies op en beschrijvingen van verschillende leiderschapsstijlen. De theorie op het gebied van leiderschap ontwikkelt zich voortdurend.

Eerste vraag is vaak dan ook: wat is leiderschap? Vroom en Jago (2007) definiëren leiderschap als "...a process of motivating people to work together collaboratively to accomplish great things". Deze definitie impliceert een aantal zaken, waarvan wellicht de belangrijkste het motiverende element is.

De stijl van leidinggeven zegt iets over de manier waarop managers hun collega's aansturen en richting geven. Het is een middel om de organisatiedoelen te bereiken. Leiderschap is het beïnvloeden van gedrag van (een groep van) medewerkers. Dit beïnvloeden gebeurt door gebruik te maken van bepaalde leiderschapsstijlen (Stoker, 2003). De effectiviteit van de leider hangt af van twee soorten gedrag (Stoker, 2003):

- Mensgericht gedrag: de mate van aandacht voor de **mens** (het welzijn van de medewerkers en persoonlijke relaties)
- Taakgericht (of Productiegericht) gedrag: de mate van aandacht voor de **taak** (hoe moet het werk worden uitgevoerd en hoeveel nadruk er wordt gelegd op het bereiken van de gestelde doelen)

Het onderscheid tussen een productie- en een mensgerichte vorm van leidinggevend gedrag wordt weergegeven in "The Managerial Grid" van Blake en Mouton (Blake, 1964). De Managerial Grid (later omgedoopt tot Leadership Grid) is ontwikkeld om uit te leggen hoe leiders hun organisatie helpen met het bereiken van hun doelstellingen door middel van twee factoren: "Concern for production" en "Concern for people". Stijl "Teamleiderschap" wordt beschouwd als de meest effectieve stijl, aangezien de leider dan op zowel mensgericht als op taakgericht gedrag hoog scoort.

In de huidige literatuur zijn de moderne leiderschapsstijlen transactioneel, transformationeel en coachend leiderschap. Bij transactioneel leiderschap gaat men er vanuit dat het gedrag van medewerkers gestuurd wordt door het zoeken naar aangename en het vermijden van onaangename gevoelens. Daarom geven managers een beloning in geval van goed gedrag en dreigen ze met sancties om ongewenst gedrag bij te sturen. (Wijma, 2010)

Transformationeel leiderschap gaat er van uit dat motivatie niet enkel beïnvloed wordt door extrinsieke factoren (beloningen), maar ook door intrinsieke factoren (het proces dat naar die beloningen leidt). Het is dus de taak van de leider om niet enkel te belonen en te straffen, maar ook om te motiveren en te inspireren door groepsleden het doel en het nut van een bepaalde taak te laten inzien. Transformationele leiders willen niet enkel de ondernemingsdoelstellingen bereiken, maar willen ook dat de groepsleden hun potentieel bereiken. Onder coachend leiderschap wordt verstaan het zorg dragen voor de ontwikkeling en vaardigheden en competenties van individuele medewerkers (Stoker, 2003). (Wijma, 2010)

Kenmerkend voor situationele benaderingen is dat er geen algemeen geldende "beste stijl" bestaat: andere situaties vragen andere leiderschapsstijlen. Dit in tegenstelling tot veel andere visies op leiderschap, zoals (bijvoorbeeld) the Managerial Grid, waar er slechts één beste leiderschapsstijl is. De Situational Leadership Theory (SLT) echter gaat niet uit van een (beste) leiderschapsstijl, maar van die leiderschapsstijl waar de medewerker op dat moment behoefte aan heeft. Verschillende situaties vragen dus om verschillende

leiderschapstijlen. Dit impliceert dat de leidinggevende zich ondergeschikt maakt aan de medewerker en doet wat de medewerker nodig heeft om zijn doelen te behalen. SLT kent een (zeer) pragmatische benadering van leiderschap. Hierdoor is hij voor elke leidinggevende herkenbaar en relatief eenvoudig toe te passen. Ondanks kritiek (juist vanwege dat simplisme en pragmatisme) zijn er voldoende succesverhalen en spreekt het intuïtief veel leidinggevers direct aan. Hierdoor is het maatschappelijk gezien ook nog steeds een populaire (dus in ieder geval maatschappelijk relevante) theorie.

2.4.2 Situationeel Leiderschap: uitgangspunten en leiderschapstijlen.

Situationeel Leidinggeven volgens Hersey en Blanchard gaat uit van twee kenmerken:

- Er bestaat geen perfecte leiderschapstijl
- De situatie en de persoon bepalen welke leiderschapstijl het meest effectief is.

Het gaat er dus niet om hoe de leidinggevende zichzelf zou willen gedragen. Uitgangspunt is wat de ander nodig heeft. Kortom, een leider dient zich ondergeschikt te maken aan de situatie en de persoon met wie hij werkt en (vooral) zijn eigen voorkeuren en overtuigingen te beperken tot een minimum.

Een effectieve situationele leidinggevende dient drie kenmerken te hebben:

- De verschillende leiderschapstijlen dienen flexibel toegepast te kunnen worden: Stijlflexibiliteit.
- Een goede diagnose maken van de behoeften van de mensen met wie gewerkt wordt: Diagnose stellen.
- Tot overeenstemming komen (obv wederzijdse afstemming) over de te hanteren leiderschapstijl: Partnering.

SLT onderkent vier verschillende leiderschapstijlen:

Stijl 1: Sturen / Instrueren. *“Dit moet gebeuren”.*

De leider geeft specifieke instructies en houdt nauwgezet toezicht op de taakvervulling

Stijl 2: Begeleiden / Overtuigen. *“Ik stel voor dat dit gebeurt”*

De leider gaat door met sturen en nauwgezet toezicht houden op de taakvervulling, maar legt ook besluiten uit, vraagt om suggesties en moedigt voortgang aan.

Stijl 3: Steunen / Overleggen. *“Wat vinden jullie dat er moet gebeuren?”*

De leider vergemakkelijkt en ondersteunt de inspanningen van de medewerkers bij het uitvoeren van de taak en deelt de verantwoordelijkheid voor besluitvorming met hen.

Stijl 4: Delegeren. *“Veel succes met zorgen dat het gebeurt!”*

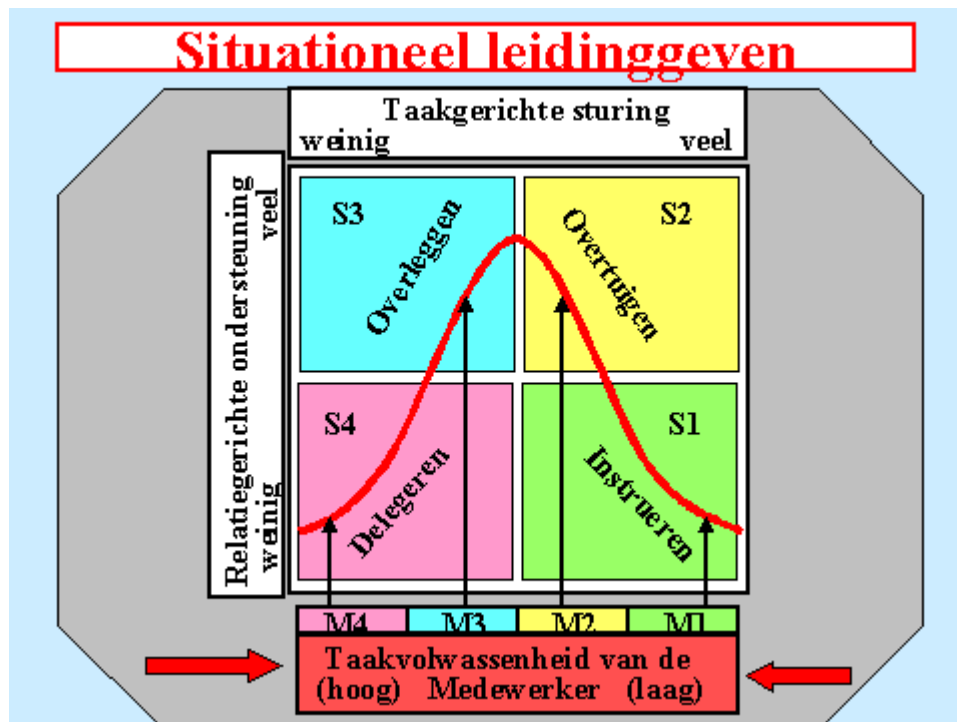
De leider draagt de verantwoordelijkheid voor besluitvorming en probleemoplossing over aan zijn medewerkers.

Deze vier leiderschapsstijlen zijn combinaties van twee soorten basisleiderschap: sturend gedrag en ondersteunend gedrag. Sturend gedrag houdt in het structureren, controleren en toezicht houden en onder ondersteunend gedrag wordt verstaan het prijzen, luisteren en vergemakkelijken (Blanchard, 16^{de} druk 2010). Er is niet een juiste stijl maar deze stijlen dienen flexibel (afhankelijk van de medewerker in zijn relatie tot de taak/doel ingezet te worden (flexibiliteit).

Terugkijkend naar de in het verleden behaalde prestaties wordt het ontwikkelingsniveau van de medewerker vastgesteld en daarmee zijn taakvolwassenheid bepaald (diagnose stellen). Het ontwikkelingsniveau is afhankelijk van de competentie (kennis en vaardigheden) van de medewerker en/of de betrokkenheid (zelfvertrouwen en motivatie). Er zijn vier ontwikkelingsniveaus: Lage competentie/Hoge betrokkenheid, Enige competentie/Lage betrokkenheid, Hoge competentie/Wisselende betrokkenheid en Hoge competentie/Hoge betrokkenheid.

Uitgangspunt is derhalve dat de leiderschapsstijl aansluit bij het ontwikkelingsniveau van de medewerker voor die specifieke taak/doelstelling. Het kan dus zijn dat een medewerker meerdere leiderschapsstijlen nodig heeft, voor elke taak een andere.

Een belangrijk onderdeel van SLT voor deze scriptie is het element "Partnering". Dit is een van de drie kenmerken van een effectieve leidinggevende. Concreet houdt partnering in dat medewerker en leidinggevende nadat is afgestemd welke taken dienen te geschieden, vervolgens de taakvolwassenheid vaststellen en op basis daarvan de bijbehorende leiderschapsstijl invullen (door leidinggevendenden). De medewerker heeft hierin het laatste woord indien leidinggevende en medewerker van inzicht verschillen.



2.4.3 Literatuuronderzoek SLT

In het algemeen geldt dat er (relatief) weinig empirisch onderzoek is gedaan naar de werking en effecten van SLT. Er is geen onderzoek gevonden naar de werking van SLT in Nederland. Dit is opmerkelijk aangezien de theorie wereldwijd buitengewoon populair is en bijna alle bedrijfskunde studenten er 'iets' van meekrijgen in hun opleiding. Daarnaast worden er in het bedrijfsleven veel trainingen gegeven over dit thema. Dit onderzoek voegt toe dat de gevonden verbanden in een andere cultuur (Taiwan) in Nederland getoetst worden.

Steun voor het model komt uit het onderzoek van Hambleton & Gumpert (1982) en Vecchio (1987). Thompson & Vecchio (2009) onderzochten SLT in de financiële wereld en vonden (met name) steun voor de oorspronkelijke theorie. Ook Norris & Vecchio (1992) alsmede Cairns, Hollenback, Preziosi en Snow (1998) en De Jong et al, (1997) bevestigen de werking van SLT, zij het met de nodige kanttekeningen. Wat opvalt is dat leiders vaak een (voorkeursstijl) hanteren en dat met name de medewerkers met een lagere taakvolwassenheid baat hebben bij een taakgerichte leider.

Chen en Silverthorne (2005) onderzochten ook enkele verbanden (in Taiwan), gebaseerd op veronderstellingen vanuit de SLT. Zij veronderstellen een verband tussen de flexibiliteit van de leider (het beheersen van meerdere stijlen) en de invloed van de leider alsmede de tevredenheid (satisfactie). Dit is in het kader van dit onderzoek een belangrijk vertrekpunt geweest. Om dit te meten gebruikten zij de LEAD Others: hierin wordt gemeten wat de ondergeschikte als leiderschapsstijl ervaart (dus percipieert). Naast dat verband vonden zij nog andere verbanden, namelijk een positief verband tussen stijlflexibiliteit en willingness, en een negatief verband tussen stijlflexibiliteit en Job Stress en Intention to leave. De

leiderschapsstijl had geen invloed op de performance, de mate van taakvolwassenheid had dit wel.

Silverthorne en Wang (2001) onderzochten het effect van adaptive en non adaptive leidinggevers. Non adaptive leidinggevers zijn inflexibel, en deze stijl is geassocieerd met een paternalistische filosofie waarbij de leidinggevende zijn eigen gevoel leidend laat zijn in (bijna) alle gevallen. Daarentegen betreft de adaptive leidinggevende de taak, de situatie waarin de taak verricht moet worden en de taakvolwassenheid van de medewerker bij zijn leiderschapsstijl conform de visie van SLT. Zij vonden een verband waarbij de productiviteit van de afdelingen van adaptive leaders hoger was dan die van non adaptive leaders. "The results indicate that adaptive leadership is related to successful organizations". Daarnaast scoorden adaptive leidinggevers beter op gebieden als ziekteverzuim, verloop en kwaliteit (Silverthorne, Wang, 2001). Omdat het onderzoek uitgevoerd is in Taiwan geven zij zelf al als mogelijke beperking mee dat de conclusies niet zonder meer gelden voor westerse culturen. Echter, de theorie is overal toepasbaar en niet cultuur gebonden.

Een op de beginselen van SLT uitgevoerd onderzoek in Australië levert twee interessante inzichten op (Avery, 2001). Managers beoordeelden zichzelf significant als meer ondersteunend (stijlen 2 en 3) als dat hun medewerkers dat ervoeren. Daarnaast bleek de mate van overeenstemming over leiderschapsstijl (agreement) met name voor te komen bij de groep met effectieve leidinggevers. Dit ondersteunt hypothese 4.

Graeff (1997) heeft een overzicht gegeven van de verrichte onderzoeken tot 1997 en concludeert "Overall, there appears to be very weak support for the validity of SLT?". Hij somt de onderzoeken en resultaten op waar weliswaar verbanden uit blijken maar matige en niet voor de theorie in zijn geheel. Daarnaast voegt hij nog een belangrijk punt van kritiek aan: de quick fix or management fad methode: snelle verhaaltjes die goed ogen, onderbouwd lijken en scoren met termen als "new and improved" terwijl begrippen onderling niet congruent zijn (Graeff toont bv aan dat begrippen als ability en competence door elkaar gebruikt worden) of Hersey en Blanchard begrippen (competence, commitment, ability) anders gebruiken dan in woordenboeken of literatuuronderzoek gebruikelijk is. Dit ondermijnt echter het element Partnering niet.

Deze kritiek op de theorie zelf en onderbouwing hiervan komt van Blank (2005) en ook bij De Jong et al (1997). Hij concludeert: "De enige literatuur waar hij (Hersey, MvL) naar verwijst is Alice in Wonderland, Koning Arthur en Il Principe van Machiavelli". Vroom en Jago (2007) constateren dat 'de situatie' vrijwel nooit een vaststaand gegeven is. De factoren (regelgeving, concurrentie, marktontwikkelingen, enz.) spelen een dermate grote rol dat ook deze meegenomen moeten worden in het leiderschap. Indien er maar één situationele variabele (taakvolwassenheid) bepalend is voor de leiderschapsstijl worden andere belangrijke aandachtspunten van de context genegeerd. Ook bij Vermeren (De HR ballon, tien populaire praktijken doorgeprikt, 2009) is deze te eenvoudige weergave van de werkelijkheid onderdeel van zijn kritiek. Jezelf aanpassen aan de situatie beperkt zich dus (uitsluitend) tot de combinatie taak/medewerker. Ook de vier kwadranten (zie figuur pagina 16) waarin leiderschapsstijl en ontwikkelingsniveau elkaar ontmoeten suggereert een wetenschappelijke grafiek maar is dit niet. Daarnaast wijst Vermeer erop dat begrippen door elkaar worden gebruikt en ontbreekt motivatie / achterliggende redenen: waarom zou

motivatie verminderen indien men meer bekwaam wordt in een taak? Ook de gepretendeerde wetmatigheid wordt gezien als farce; geen twee mensen zijn gelijk aan elkaar dus zullen medewerkers nooit in alle gevallen eenzelfde ontwikkelingscurve doorlopen. Bovendien is het model niet sluitend. Welke stijl hanteer je bijvoorbeeld bij een medewerker die zowel ongemotiveerd als laag competent is? Ingezoemd wordt op de theoretische, wetenschappelijke onderbouwing van de theorie. Dat deze gebaseerd is op een dialoog en dat juist dit element het succes bepleit wordt nergens gefalsificeerd.

En dan is er nog de kritiek dat SLT een sterk op de Amerikaanse leest gestoelde theorie is. Hoewel er geen onderzoeken naar SLT in Nederland gevonden zijn, is in 2007 door Fuchs (Fuchs, 2007) de SLT onderzocht in Duitsland, Spanje en Zweden als onderzoek voor zijn promotie. Zijn onderzoek is een replica van het onderzoek van Silverthorne's onderzoek in Taiwan (Silverthorne, 2001), maar dan toegepast op de Europese cultuur. Fuchs constateerde "... strong support for the SLT and its associated survey instruments as being an important step forward for the advancement of the SLT in the process of possibly confirming it as a preferred global leadership theory". Grote woorden, maar wat hij aantoonde bevestigde het beeld dat SLT ook in Europa stand houdt. Bovendien is zijn opzet anders (hij beweert: beter) dan die van de onderzoekers waar het beeld een matige ondersteuning voor SLT opleverde. Zijn onderzoek maakte gebruik van de LEAD Self en LEAD Others, surveys waar in dit onderzoek ook gebruik van gemaakt wordt.

Geconcludeerd kan worden dat er ondanks de immense populariteit en bekendheid er relatief weinig onderzoek naar SLT verricht is. De onderzoeksresultaten zijn verdeeld, steun voor de theorie is gevonden in het verband tussen medewerkertevredenheid en SLT en de mate van stijlflexibiliteit. In Nederland is de theorie nauwelijks (wetenschappelijk) onderzocht. De LEAD is een goed en betrouwbaar gevalideerd meetinstrument waar partnering goed uit te destilleren is.

2.5 Verbanden tussen SLT, Medewerkertevredenheid, Motivatie en OCB

Fisher (Fisher, 2009) geeft overzicht van verschillende leiderschapstheorieën waar een motiverende werking van uitgaat. Ze maakt onderscheid in content theorieën (theorieën die gerelateerd zijn tot specifieke motiverende factoren en behoeften) proces theorieën (theorieën die de interactie beschrijven tussen behoeften, gedrag en beloning). SLT is een voorbeeld van een proces theorie. Voorbeelden van andere proces theorieën zijn McGregor's X en Y theorie, Likert's system 1 – system 4, de managerial grid van Blake en Mouton's, en transformationeel leiderschap van Atwater en Bass. Allen beschrijven een theoretisch verband.

Een verband tussen medewerkertevredenheid en OCB is gevonden door Moorman et al (Moorman, 1993). Hij vond een verband tussen de tevredenheid van de medewerker en het (door de manager ingeschatte) OCB gedrag van de medewerker. Randvoorwaarde hierbij was wel dat de medewerker een bepaalde mate van rechtvaardigheid ervaarde ten aanzien van het invullen van het werk en het gedrag van de leidinggevende.

Kuvaas (Kuvaas 2009) heeft onderzocht welke verbanden er zijn tussen (intrinsieke) motivatie en OCB. Hij toonde aan dat het verband tussen de ingeschatte investering tot

ontwikkeling en OCB gemodereerd werd door intrinsieke motivatie. OCB gedrag werd met name waargenomen bij medewerkers met een hoge intrinsieke motivatie.

Het ligt voor de hand te veronderstellen dat er een verband is tussen motivatie en medewerkertevredenheid. Vaak wordt aangenomen dat met name intrinsieke motivatie het kernelement is dat maakt dat medewerkers floreren. Amabile (Amabile, 1993) toonde aan dat extrinsieke motivatie niet per definitie slecht is; het kan zelfs in bepaalde mate de intrinsieke motivatie weer beïnvloeden en versterken.

Met name de expectancy theorie van Porter en Lawler (1968) gaat uit dat een goed beloningssysteem bijdraagt aan een goede (extrinsieke) motivatie. Daarnaast hebben ook Pool (1997) de relatie onderzocht tussen motivatie en medewerkertevredenheid en toonde aan dat hoe hoger de motivatie, hoe hoger de medewerkertevredenheid. Ook de relatie tussen extrinsieke motivatie en medewerkertevredenheid is onderzocht en gevonden (Moynihan en Pandey, 2007; Wright en Kim, 2004). Geheel tegen hun eigen verwachting in vonden Stringer en consorten (Stringer et al, 2011) uitsluitend een verband tussen intrinsieke motivatie en medewerkertevredenheid (en niet bij extrinsieke motivatie). Kortom, de verbanden die aangetoond zijn, zijn kennelijk afhankelijk van de context / situatie waarin ze hebben plaatsgevonden. Zou (afstemming van) leiderschap hier iets te maken mee kunnen hebben?

In de master thesis van Aletta Lock (Lock, 2005) is onderzocht welke rol leiderschap heeft op OCB. Het onderzoek toonde aan dat "The performance of OCB can be influenced positively by introducing an empowering leadership style". Ze onderzocht de invloed van twee typen leiderschap (empowerment en paternalisme). Empowerment werd gedefinieerd als 'a form of interaction that includes delegation'. Het komt sterk overeen met wat in de SLT met 'ondersteuning' wordt aangeduid. Verschil is echter dat in deze definitie 'delegeren' wordt meegenomen terwijl bij de SLT delegeren geen enkele vorm van ondersteuning plaatsvindt.

Ook Webb (2007) en Kuvaas (Kuvaas, 2009) onderzochten de relatie tussen leiderschap en motivatie. Webb toonde aan dat leiderschap een belangrijke rol speelt bij het verhogen van motivatie en daardoor de performance van het bedrijf als geheel. Kuvaas (2009) definieerde leiderschap als 'supervisor support' waarbij ook de competentie van de medewerker werd betrokken, net als bij SLT een uitgangspunt is. Uitkomst van dit onderzoek was dat de relatie tussen leiderschap en prestaties volledig gemedieerd wordt door intrinsieke motivatie. Met andere woorden: de mate waarin een medewerker intrinsiek gemotiveerd is, bepaalt of hij een positieve invloed ervaart van zijn leidinggevende (op zijn prestaties).

Een specifiek verband tussen Situationeel Leiderschap en medewerkertevredenheid is gevonden door Chen en Silverthorne (2005). Echter, in dit onderzoek bleek SLT geen goede voorspeller voor de prestaties (Job performance).

In een in 2006 uitgevoerd onderzoek door Piccolo en Colquitt (2006) wordt een model gepresenteerd waaruit (onder andere) de invloed van zowel leiderschap als intrinsieke motivatie op OCB wordt aangetoond. Beide variabelen hadden een significant verband met

elkaar wat inhoudt dat er een directe relatie bestaat tussen leiderschap, (intrinsieke) motivatie en OCB.

De relatie tussen motivatie en OCB is ook onderzocht bij tijdelijke krachten (Moorman en Harland, 2002). . Ook bij tijdelijke krachten, waarvan je zou kunnen verwachten dat hun OCB gedrag minder manifest is dan van vaste krachten, is een verband tussen intrinsieke motivatie en OCB.

Ook Millette en Gagne (2008) onderzochten verbanden tussen (onder andere) motivatie en OCB. Bij motivatie sloten zij aan bij de Self Determination Theory waarbij zij autonome motivatie gemeten hebben, intrinsieke motivatie en de vorm extrinsieke motivatie die de meeste overeenkomsten vertoont met intrinsieke motivatie. Ook hier speelt motivatie een belangrijke rol bij OCB.

2.6 Hypothesen

Stringer (Stringer et al, 2011) toonde aan dat Intrinsieke Motivatie een positief effect heeft op Medewerkertevredenheid maar dat het omgekeerde geldt voor Extrinsieke Motivatie.

Hypothese 1 luidt dan ook:

H1A. Intrinsieke Motivatie hangt positief samen met Medewerkertevredenheid

H1B. Extrinsieke Motivatie hangt negatief samen met Medewerkertevredenheid

Hoe meer gemotiveerd medewerkers zijn, hoe hoger het OCB van de individuele medewerker (Kuvaas, 2009). Hypothese 2 luidt:

H2A. Intrinsieke Motivatie heeft een positieve invloed op OCB.

H2B. Extrinsieke Motivatie heeft geen invloed op OCB.

Medewerkertevredenheid beïnvloedt op positieve wijze het OCB van de medewerker (Moorman et al, 1993). Immers, indien medewerkers het naar hun zin hebben zijn zij sneller bereid om taken uit te voeren buiten de formele functieomschrijving. Hieruit volgt hypothese 3:

H3. Medewerkertevredenheid heeft een positieve invloed op OCB

H4. Medewerkers waar Partnering plaatsvindt vertonen een hogere OCB dan medewerkers waar dit niet plaatsvindt.

H5. Partnering versterkt de bestaande significante effecten (eventueel gerealiseerd op basis van hypothesen 1 t/m 3) van de verklarende variabelen op OCB.

Hoofdstuk 3: Methodologische keuzes

Het onderzoek vindt plaats binnen Rabobank Alkmaar en Omstreken en heeft dus de opzet van een survey onderzoek binnen een organisatie. Onderzocht wordt hoe in deze omgeving de variabelen onderlinge samenhang vertonen. De enquête geschiedt anoniem.

Naast de genoemde gevalideerde enquêtes worden respondenten geïnterviewd. De interviews vinden plaats na de enquête en zoomen in op patronen voortvloeiend uit de enquête. Deze interviews geven inzicht in het verhaal 'achter' de cijfers en leveren mogelijk praktijkvoorbeelden, nuanceringen, (h)erkenning en/of aanscherpingen op. De interviews worden geanonimiseerd en in het eindrapport worden uitsluitend patronen opgenomen zodat de integriteit gewaarborgd wordt.

Aangezien de onderzoeker zelf een leidinggevende positie bekleedt binnen Rabobank Alkmaar, zou ongewenst een onbewuste bias op kunnen treden. Om dit te voorkomen worden de eigen ondergeschikten buiten beschouwing gelaten en vallen dus buiten het onderzoek. Dit geldt ook voor de af te nemen interviews: deze worden allen afgenomen bij medewerkers werkzaam op een andere afdeling. Kortom: het gehele onderzoek wordt gehouden onder collega's en doordat de ondergeschikten buiten het onderzoek worden gelaten vindt het onderzoek uitsluitend plaats onder respondenten waar de onderzoeker geen enkele arbeidsverhouding mee heeft. Zodoende is gewaarborgd dat hiermee een voldoende wetenschappelijke afstand bewaard is.

Er wordt gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten. Voor het meten van de component leiderschap wordt de Leadership Effectiveness & Adaptability Description (LEAD) (Hersey et al, 2001) gebruikt. Deze vragenlijst bestaat uit twaalf vragen. Elke vraag is een korte situationele beschrijving. Daarna worden vier typen leiderschap weergegeven: sturen-overtuigen-participeren-delegeren; overigens steeds in een andere volgorde. Aan medewerkers is gevraagd om in te vullen (1) welk type leiderschap zij denken dat hun leidinggevende in zou zetten en (2) welk type leiderschap zij zouden willen dat hun leidinggevende zou inzetten. Dit kan overigens ook hetzelfde zijn, in die gevallen waarin de medewerker verwacht dat de leidinggevende doet wat hij/zij ook zou willen dat hij/zij doet. Op deze manier worden deze twaalf vragen vanuit twee perspectieven beantwoord:

- Wat zou mijn leidinggevende doen? (What 'Would' he do?)
- Wat zou ik willen dat mijn leidinggevende doet? (What 'Should' he do?)

De resultaten worden verwerkt via het statistische verwerkingsprogramma SPSS. De leiderschapsstijlen worden gecodeerd waarbij elke stijl een nummer krijgt toebedeeld. Zo is sturen 1, overtuigen 2, participeren 3 en delegeren 4. Vervolgens worden de bij would en should ingevulde antwoorden met elkaar vergeleken. Er ontstaan dan twee groepen: should = would en should ≠ would. Anders geformuleerd: er volgt een groep waarbij respondenten aangeven dat de leidinggevende doet wat de medewerker wil dat hij/zij doet (should = would) en een groep waarbij dat niet zo is. Per medewerker wordt bekeken hoeveel van de 12 vragen de antwoorden bij would en should overeenkomen.

Voor het meten van intrinsieke en extrinsieke motivatie wordt gebruik gemaakt van de Work Process Inventory van Therese Amabile (Amabile, 1994). De intrinsieke en extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid worden gemeten door de Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Als voorspeller van OCB stelt hij dat met name de Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) hiervoor een betrouwbaar en valide meetinstrument is. De MSQ onderscheidt intrinsieke en extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid.

Rabobank Alkmaar en Omstreken heeft in februari 2012 een nieuw hoofdkantoor betrokken welke is ingericht volgens het concept van Het Nieuwe Werken. Een trend die bij veel bedrijven terug te zien is. Het Nieuwe Werken houdt onder andere in dat medewerkers geen vaste werktijden meer hebben en via mobiele ICT toepassingen overal toegang hebben tot hun netwerk. Zij kunnen dus tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Met andere woorden: medewerkers kunnen zelf hun werktijden en de plaats waar zij werken bepalen (thuis, op de zaak, in een internetcafé, enz.). Er is dus geen structurele vaste ontmoetingsplek tussen medewerker en leidinggevende. Hierdoor is de onderlinge afstemming over uit te voeren taken, op te leveren output enerzijds en wat de medewerker hiervoor nodig heeft anderzijds nog belangrijker. Daarnaast is er, door het ontbreken van de leidinggevende op de werkvloer, geen dagelijkse sociale controle meer. Hierdoor wordt het OCB van de medewerker nog belangrijker. Voor Rabobank Alkmaar en Omstreken is het derhalve relevant om de interactie tussen deze variabelen te onderzoeken.

Voorafgaand aan het daadwerkelijke onderzoek is bij 10 medewerkers de enquête uitgezet met als doel de werkbaarheid te onderzoeken. De uitkomsten van deze enquêtes zijn buiten dit onderzoek gelaten. Wel heeft de feedback geleid tot enkele aanpassingen. Uit de ingevulde enquêtes blijkt dat de respons (fors) afneemt als de enquête te lang duurt en/of er te moeilijke begripkaders gehanteerd worden. Hierdoor is de tekst van de LEAD, die in eerste instantie letterlijk vertaald is uit het Engels, aangepast aan de omgeving van de respondenten en meer op hen toegespitst. De tekst is 'vernederlandst'. Daarnaast is gekozen om voor OCB het onderzoek om praktische redenen (het Nieuwe Werken en tijdsbesparing) te beperken tot uitsluitend Conscientiousness en Civic Virtue aangezien dit aspecten zijn die essentieel zijn voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

De enquête wordt verwerkt via SPSS. Eerst zal er een betrouwbaarheidsanalyse worden verricht om te kijken of de verdeling van de vragen voldoende betrouwbaar zijn voor verdere analyse. Eventueel worden vragen geschoond indien ze niet aan de eisen voldoen. Vervolgens zal er een correlatie- en regressie analyse worden verricht.

Hoofdstuk 4: Resultaten

4.1 Respons

Rabobank Alkmaar kent een personele omvang van 318,22 FTE waarvan 24 leidinggevenden. De afdeling waar de onderzoeker werkzaam op is kent een FTE aantal van 32 en is niet meegenomen. De enquête is uiteindelijk uitgezet bij 286,22 FTE. Dit zijn 334 medewerkers. De totale respons betrof 194 Respondenten (58%), waarbij echter 38 vragenlijsten onvolledig ingevuld waren bij het gedeelte over leiderschap. Een respondent werd aangemerkt als onvolledig als bij meer dan een vraag bij het onderdeel leiderschap geen respons was ingevuld en/of als bij meer dan een vraag meerdere kruisjes waren gezet. Ondanks dat de andere gedeeltes (motivatie, medewerkertevredenheid en OCB) wel correct waren ingevuld, is toch besloten deze buiten het onderzoek te laten. Op deze manier is een zuivere moderatie naar partnering nog mogelijk. De totale netto respons van het onderzoek is derhalve 156 respondenten wat neerkomt op 47%.

4.2 Beschrijvende statistiek

TOTAAL (n=156). Bron: SPSS

Tabel 1: Beschrijvende statistiek

Variabele	Range	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Deviation
Intrinsieke Motivatie	2,50	2,25	4,75	3,9950	0,38802
Extrinsieke Motivatie	2,50	1,50	4,00	3,1058	0,43812
Intrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	2,25	2,75	5,00	4,1626	0,50645
Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	3,00	2,00	5,00	4,0155	0,54304
OCB	2,29	2,71	5,00	4,0132	0,48028

Uit bovenstaande tabel blijkt het gemiddelde van de ingevulde vragen voor elk van de variabelen. Wat opvalt is dat het gemiddelde van de vragen over medewerkertevredenheid hoger ligt dan de vragen over motivatie. Gemiddeld genomen is de totale groep dus meer tevreden dan gemotiveerd. Daarnaast scoort de variabele Extrinsieke Motivatie lager. De intrinsieke variabele scoort hoger dan de extrinsieke, zowel bij Motivatie als bij Medewerkertevredenheid. Het gemiddelde van Intrinsieke Medewerkertevredenheid is van alle variabelen het hoogst.

4.3 Verwerking data basismodel.

4.3.1 Reliability analyse

Van de variabelen Motivatie, Medewerkertevredenheid en OCB is als eerste een reliability-analyse gemaakt en zijn de Cronbach's alfa's berekend.

Onderstaande tabel geeft de Cronbach's alfa aan van de variabelen:

Variabele	Cronbach's Alfa (ongeschoond)
Intrinsieke Motivatie	0,608
Extrinsieke Motivatie	0,517
Intrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,879
Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,814
Civic Virtue	0,797
Conscientiousness	0,162
OCB	0,600

Bron: SPSS

De variabelen Intrinsieke Motivatie, Intrinsieke antecedenten van Medewerkertevredenheid, Extrinsieke antecedenten van Medewerkertevredenheid en Civic Virtue hebben allen een Cronbach's alfa van $> 0,6$. Deze variabelen voldoen derhalve aan de reliability test en zijn derhalve voldoende betrouwbaar voor verdere statistische analyse.

Bij de variabelen Extrinsieke Motivatie en Conscientiousness is dit niet het geval. Bij de variabele Extrinsieke Motivatie is bij drie vragen gekozen om deze uit het onderzoek te laten, waardoor de Cronbach's alfa verbetert. Dit zijn 37D (0,553), 37H(0,531) en 37M(0,571). Na correctie voor deze vragen komt Cronbach's alfa uit op 0,65.

Conscientiousness kent een Cronbach's alfa van 0,162. Aangezien de Cronbach's alfa van Civic Virtue 0,797 betreft, en daarnaast substantieel meer vragen heeft is de impact op OCB minimaal. Omdat de Cronbach's alfa exact 0,6 bedroeg is aanvullend onderzocht welke vragen nog weggelaten konden worden. Gekozen is om 40A(0,098) weg te laten. Hierdoor stijgt de Cronbach's alfa van OCB (dus Conscientiousness en Civic Virtue) naar 0,699. Vanwege de aanpassingen door deze reliability-test wordt voortaan niet meer gesproken van twee afzonderlijke OCB variabelen (Civic Virtue en Conscientiousness) maar van OCB. Hier wordt dan beide variabelen gezamenlijk mee bedoeld.

NB Vanwege de praktische implicatie van vraag 40B in relatie tot Het Nieuwe Werken, is besloten deze toch in het onderzoek te houden. Hoewel wetenschappelijk niet helemaal zuiver, praktisch gezien toch voldoende relevant in relatie tot het survey onderzoek en omstandigheden van deze organisatie. Daarnaast blijft de resterende dataset zeer betrouwbaar.

Variabele	Cronbach's Alfa (geschoond)
Intrinsieke Motivatie	0,608
Extrinsieke Motivatie	0,65
Intrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,879
Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,814
OCB	0,699
TOTAAL Onderzoek	0,876

4.3.2 Correlatieanalyse

Op de variabelen is een correlatieanalyse toegepast. Onderstaande tabel geeft inzicht in de onderliggende correlaties tussen de verschillende variabelen. Significantie vindt plaats indien $P < 0,05$.

Tabel 2: Correlatietabel: Significante Correlaties GROEN gearceerd

	Intrinsieke Motivatie	Extrinsieke Motivatie	Intrinsieke Medewerkertevredenheid	Extrinsieke Medewerkertevredenheid	OCB Totaal
Intrinsieke Motivatie	---	---	---	---	---
Extrinsieke Motivatie	0,236 (0,006)	---	---	---	---
Intrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,161 (0,056)	0,154 (0,079)	---	---	---
Extrinsieke Antecedenten van	0,178	0,095	0,743	---	---

Medewerkertevredenheid	(0,034)	(0,282)	(0,000)		
OCB	0,307 (0,000)	0,083 (0,331)	0,492 (0,000)	0,407 (0,000)	---

Uit de correlatie analyse blijkt dat er een significante correlatie bestaat tussen de variabelen:

- Intrinsieke Motivatie en Extrinsieke Motivatie
- Intrinsieke Motivatie en Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid
- Intrinsieke Motivatie en OCB
- Intrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid en Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid
- Intrinsieke Medewerkertevredenheid en OCB
- Extrinsieke Medewerkertevredenheid en OCB.

Opvallend is dat met name Extrinsieke Motivatie (behalve met Intrinsieke Motivatie) geen correlatie vertoont met andere variabelen.

4.3.3 Regressieanalyse

De regressie is bepaald door als afhankelijke variabele OCB Totaal te nemen. De andere variabelen zijn in het model als onafhankelijke variabelen aangemerkt. Uit het model blijkt dan de volgende regressies waarbij de significante regressies **GROEN** zijn gemaakt:

Tabel 3: Regressieanalyse van basismodel

Variabele	Beta	Significantie
Intrinsieke Motivatie	0,276	0,001
Extrinsieke Motivatie	-0,026	0,747
Intrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,299	0,021
Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,151	0,241

Afhankelijke variabele: OCB

4.4 Modererende effecten obv partnering

4.4.1 Beschrijvende statistiek

Er zijn twee groepen geformuleerd: de groep waarbij de leidinggevende doet wat de medewerker wil dat hij/zij doet (Would = Should) en de groep waarbij dit niet het geval is. Bij deze analyse is in kaart gebracht bij hoeveel respondenten de antwoorden overeen komen.

Met andere woorden: hoeveel respondenten geven aan dat hun leidinggevende doet wat zij willen dat hij/zij doet? Er worden twee dummy's aangemaakt: de dummy waarbij de vragen overeenkomen (should = would) en een dummy waarbij de vragen niet overeenkomen (should \neq would). De dummy waarbij de vragen overeenkomen wordt 'Match' genoemd, de dummy met variabelen waarbij de antwoorden niet overeenkomen 'Mismatch'.

Per medewerker kan dus bekeken worden hoeveel bij vragen de antwoorden overeenkomen. In dat geval doet de leidinggevende dus wat de medewerker graag wil dat hij/zij zou doen en vindt dus partnering plaats.

In onderstaande tabel is weergegeven bij hoeveel vragen er verschillen optreden opgenomen:

N=156

Aantal vragen met verschillende antwoorden	Aantal Respondenten	%	Cumulatief %
0	22	14,1	14,1
1	9	5,8	19,9
2	9	5,8	25,6
3	19	12,2	37,8
4	18	11,5	49,4
5	16	10,3	59,6
6	10	6,4	66,0
7	11	7,1	73,1
8	6	3,8	76,9
9	10	6,4	83,3
10	7	4,5	87,8
11	6	3,8	91,7
12	13	8,3	100,0

Er zijn 22 respondenten waarbij alle 12 vragen zowel het antwoord op 'Wat zou mijn leidinggevende doen?' (Would) en 'Wat zou ik willen dat hij/zij doet?' (Should) gelijk zijn. Er zijn 9 Respondenten met 11 vragen die overeenkomen, enz. 13 Respondenten hebben bij alle 12 vragen een ander antwoord.

NB In bovenstaande tabel wordt duidelijk DAT er een verschil is, niet hoe groot dit verschil is; het zegt dus niets over de 'grootte' van het verschil (sturen vs begeleiden of sturen vs delegeren).

De mediaan (49%) ligt bij vier vragen en minder waarbij gewenste stijl van leidinggeven en ervaren stijl van leidinggeven overeenkomen. Anders gezegd: bij minimaal 8 van de 12 vragen is aangekruist dat de ervaren stijl dezelfde stijl is als de gewenste stijl. Er wordt dus gerekend met twee (bijna) even grote groepen: de groep waarbij Would=Should noemen we "Match". De andere groep, waar Would≠Should noemen we Mismatch.

Voor de groepen Match en Mismatch geldt de volgende verdeling van de variabelen:

Match (n=77)	Range	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Deviation
Intrinsieke Motivatie	2.50	2.25	4.75	4.0051	.41845
Extrinsieke Motivatie	2.50	1.50	4.00	3.1315	.44469
Intrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	2.08	2.92	5.00	4.2705	.49041
Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	1.75	3.25	5.00	4.2059	.44195
OCB	2.29	2.71	5.00	4.0347	.48043

Mismatch (n=79)	Range	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Deviation
Intrinsieke Motivatie	1.63	3.13	4.75	3.9854	.35931
Extrinsieke Motivatie	1.83	2.08	3.92	3.0798	.43300
Intrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	2.25	2.75	5.00	4.0532	.50221
Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	2.75	2.00	4.75	3.8474	.57053
OCB	2.29	2.71	5.00	3.9927	.48234

Wat opvalt is dat de gemiddelde score voor de groep match op alle gebieden hoger is dan voor de groep mismatch.

4.4.2 T-Toets

Group Statistics

Partnering		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OCB	Match	78	4.0347	.48043	.05585
	Mismatch	78	3.9927	.48234	.05461

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
OCB	Equal variances assumed	.034	.853	.539	150	.591	.04208	.07812	-.11229	.19644
	Equal variances not assumed			.539	149.640	.591	.04208	.07811	-.11227	.19642

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat het verschil op de score OCB tussen de groepen waar wel partnering plaatsvindt (Match) en geen partnering plaatsvindt (Mismatch) niet significant is. De gemiddelde scores van de beide groepen wijken onvoldoende af. De F-waarde is 0,034, $P > 0,05$.

4.4.3 Correlatieanalyse

Tabel: Correlatieanalyse Match (Would = Should)

	Intrinsieke Motivatie	Extrinsieke Motivatie	Intrinsieke Medewerkertevredenheid	Extrinsieke Medewerkertevredenheid	OCB Totaal
Intrinsieke Motivatie	---	---	---	---	---
Extrinsieke Motivatie	0,188 (0,110)	---	---	---	---
Intrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,225 (0,059)	0,103 (0,408)	---	---	---
Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,262 (0,034)	-0,037 (0,775)	0,793 (0,000)	---	---
OCB	0,421 (0,000)	0,080 (0,511)	0,511 (0,000)	0,468 (0,000)	---

In relatie tot de correlatieanalyse in het basismodel valt op ten aanzien van de groep Match:

- Verband tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie komt te vervallen
- Alle overige significante verbanden worden sterker.

Partnering heeft dus, op de relatie tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie na, een versterkend effect op de onderlinge verbanden.

Tabel: Correlatieanalyse Mismatch (Would \neq Should)

	Intrinsieke Motivatie	Extrinsieke Motivatie	Intrinsieke Medewerkertevredenheid	Extrinsieke Medewerkertevredenheid	OCB Totaal
Intrinsieke Motivatie	---	---	---	---	---
Extrinsieke Motivatie	0,288 (0,016)	---	---	---	---
Intrinsieke Antecedenten van	0,086	0,192	---	---	---

Medewerkertevredenheid	(0,479)	(0,125)			
Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,107 (0,359)	0,175 (0,153)	0,693 (0,000)	---	---
OCB	0,185 (0,110)	0,084 (0,494)	0,481 (0,000)	0,374 (0,001)	---

In relatie tot de correlatieanalyse in het basismodel valt op ten aanzien van de groep Mismatch:

- Verband tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid komt te vervallen
- Verband tussen intrinsieke motivatie en OCB komt te vervallen
- Alle overige significante verbanden worden zwakker .

Indien er geen partnering optreedt vervalt dus de relatie tussen intrinsieke motivatie en OCB. Daarnaast worden de verbanden die nog steeds significant zijn zwakker.

4.4.4 Regressieanalyse

Onderstaand is de regressieanalyse van de groepen Match en Mismatch.

Tabel: Regressieanalyse Match (Would = Should)

Variabele	Beta	Significantie
Intrinsieke Motivatie	0,342	(0,005)
Extrinsieke Motivatie	-0,001	(0,994)
Intrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,332	(0,081)
Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,107	0,579

Afhankelijke variabele: OCB

Ten opzichte van de gevonden relatie in het basis model geldt dat voor het model van de groep Match alleen intrinsieke motivatie nog een significant causaal verband vertoont met OCB, waarbij intrinsieke motivatie het OCB beïnvloedt. Wat daarnaast opvalt is dat de score van deze variabele hoger is dan in het basismodel. Het reeds aanwezige causale verband tussen intrinsieke motivatie en OCB vanuit het basismodel, is dus nog sterker bij de groep waar Partnering plaatsvindt.

Tabel: Regressieanalyse Mismatch (Would ≠ Should)

Variabele	Beta	Significantie
Intrinsieke Motivatie	0,214	0,077

Extrinsieke Motivatie	-0,042	0,728
Intrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,234	0,194
Extrinsieke Antecedenten van Medewerkertevredenheid	0,255	0,153

Afhankelijke variabele: OCB

Voor de groep mismatch geldt dat er geen significante causale verbanden zijn indien een betrouwbaarheidsscore van 95% aangehouden wordt. De in het basismodel geldende causale invloeden gelden dus niet voor de groep waar geen Partnering plaatsvindt (Would#Should).

4.5 Hypothesen

H1A. Intrinsieke Motivatie hangt positief samen met Medewerkertevredenheid

In het basismodel is dit verband alleen gevonden bij de relatie tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid. Er is geen verband gevonden tussen intrinsieke motivatie en intrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid.

H1B. Extrinsieke Motivatie hangt negatief samen met Medewerkertevredenheid

Er is geen verband gevonden tussen extrinsieke motivatie en medewerkertevredenheid.

H2A. Intrinsieke Motivatie heeft een positieve invloed op OCB.

Uit de resultaten blijkt inderdaad dat dit verband significant aanwezig is. Er is zowel een correlatie als regressie gevonden tussen intrinsieke motivatie en OCB waardoor er een direct causaal verband is.

H2B. Extrinsieke Motivatie heeft geen invloed op OCB.

Er is inderdaad geen verband gevonden.

H3. Medewerkertevredenheid heeft een positieve invloed op OCB

Zowel intrinsieke als extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid hebben een positieve relatie (correlatie) met OCB. Bij intrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid is er ook een directe causale relatie (regressie).

H4. Medewerkers waar Partnering plaatsvindt vertonen een hogere OCB dan medewerkers waar dit niet plaatsvindt.

Er is geen direct verband gevonden tussen partnering en OCB. Het OCB van de medewerkers waar partnering plaatsvindt wijkt niet significant af dan de medewerkers waar dit niet bij plaatsvindt. Wel is de score op de variabele OCB voor de groep Match met 4,03 hoger dan voor de groep Mismatch waar de score 3,99 bedraagt.

H5. Partnering versterkt de bestaande significante effecten (eventueel gerealiseerd op basis van hypothesen 1 t/m 3) van de verklarende variabelen op OCB.

Op basis van de subcorrelatie tussen de groepen waar partnering plaatsvindt en waar geen partnering plaatsvindt blijkt dat partnering inderdaad een versterkend effect heeft. De relatie tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie bestaat alleen bij de groep waar partnering NIET plaatsvindt.

Voor de groep waar partnering niet plaatsvindt komen tevens een aantal verbanden te vervallen. Zo vervalt het verband tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid en het verband tussen intrinsieke motivatie en OCB.

Ten opzichte van de gevonden relatie in het basis model geldt dat voor het model van de groep Match alleen intrinsieke motivatie nog een direct causaal verband heeft met OCB (intrinsieke motivatie beïnvloedt OCB). Wat daarnaast opvalt is dat de score van deze variabele hoger is dan in het basismodel. De reeds aanwezige causale invloed van intrinsieke motivatie op OCB in de totale groep, wordt dus nog versterkt indien partnering plaatsvindt. Het causale verband tussen intrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid en OCB komt te vervallen.

Alle scores van de variabelen zijn bij de groep Match groter dan die bij de groep Mismatch.

4.6 Resultaten Interviews

De resultaten van het onderzoek zijn met enkele medewerkers besproken. Er zijn negen medewerkers geïnterviewd, drie leidinggevenden en zes medewerkers. De leidinggevenden betroffen een lid van het directieteam, een manager en een teamleider. Ook bij de medewerkers is rekening gehouden met functieniveaus en daarnaast zijn de medewerkers gelijkmatig verdeeld over de verschillende afdelingen.

Het causale verband tussen intrinsieke motivatie, intrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid en OCB wordt herkend. Men geeft aan dat als het uitvoeren van het werk zelf plezier geeft, OCB als 'automatische vanzelfsprekendheid' volgt. Deze medewerkers vertonen OCB uit liefde voor hun vak, ervaren voldoende breedte en diepte in hun functie en de ervaren vrijheid om zelf hun werk uit te mogen voeren. Men doet dit omdat men een meerwaarde ervaart hieruit ten aanzien van de taakuitoefening; het werk kan beter uitgeoefend worden.

OCB ontstaat als je de vrijheid krijgt om daadwerkelijk je werk naar eigen goeddunken te kunnen uitvoeren. Dit zijn aspecten die gemeten zijn bij intrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid. 'Als de tijd vliegt zet je graag een stapje harder'. Een medewerker citeerde Ghandi: "Als je doet wat je leuk vindt hoef je nooit meer te werken". Men geeft aan dat met name de vrijheid om te doen wat je leuk vindt bepalend is voor OCB en niet (of in

mindere mate) de tevredenheid over de leidinggevende. Dit verklaart waarom met name de intrinsieke componenten van motivatie en medewerkertevredenheid leiden tot OCB.

De relatie tussen extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid en OCB wordt wel herkend; tevredenheid over de leidinggevende speelt hier een belangrijke rol in en hierdoor ontstaat een plichtsbesef om OCB te vertonen ("de baas is goed voor mij, dus ben ik goed voor de baas").

Medewerkers met een hoge extrinsieke motivatie vertonen niet automatisch ook OCB. Vanuit de interviews geeft men aan dat dit 'niets oplevert'. Extrinsiek gemotiveerde medewerkers vragen zich waarschijnlijk continu af: "what's in it for me?". OCB draagt niet direct bij in de arbeidsvoorwaarden; je wordt er niet op beoordeeld, en leidinggevend valt het vaak niet eens op omdat het hun aandacht niet heeft en er niet op gestuurd / gecoacht wordt. Kortom: de meerwaarde van OCB is voor extrinsiek gemotiveerde medewerkers niet duidelijk, dus waarom zouden ze dit gedrag vertonen?

Als leidinggevend gedrag het gewenste gedrag vertonen, wordt dat als extra motiverend ervaren. Men geeft aan dat de omstandigheden waarin je de taken kunt uitvoeren het 'algemene gevoel van welbehagen' nog eens kan versterken. Dit zou verklaren dat de gevonden verbanden in het basismodel, sterker zijn in het aangepaste model.

Bij extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid speelt de tevredenheid over de leidinggevende een belangrijke rol. Als je het vak leuk vindt en je leidinggevende doet wat je wilt dat hij doet, ben je automatisch meer tevreden. Medewerkertevredenheid ontstaat doordat de leidinggevende daadwerkelijk de ruimte geeft om taken naar eigen inzicht uit te voeren (Intrinsieke antecedenten) en er daardoor goede werkomstandigheden ontstaan (extrinsieke antecedenten). Het hebben van goede toekomstperspectieven, geldelijke beloning en erkenning / waardering door anderen staat hier kennelijk los van. Motivatie is een vertrekpunt is: intrinsiek ten aanzien van de liefde voor het vak en extrinsiek ten aanzien van arbeidsvoorwaardelijke perspectieven.

Hoofdstuk 5: Conclusie, reflectie en aanbevelingen.

5.1 Conclusie

In de totale groep blijkt er een significante causale invloed (correlatie en regressie) te zijn vanuit intrinsieke motivatie op OCB. Er is geen relatie gevonden tussen extrinsieke motivatie en OCB. Intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie vertonen wel een significante correlatie in het basismodel. Intrinsiek gemotiveerde medewerkers ervaren kennelijk een 'innerlijke drive' zodra ze hun werk uitvoeren. Zij hebben een passie voor het vak en dat maakt dat het werk uitdagend en bevredigend is. Hierdoor wordt OCB niet als 'werk' gezien. Dit beeld wordt bevestigd vanuit de interviews.

Er is een direct causaal verband gevonden tussen intrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid en OCB: hoe hoger de intrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid, hoe hoger het OCB. Extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid en OCB vertonen een onderlinge relatie, maar causaliteit is niet gevonden (wel correlatie, geen regressie). Vanuit de interviews wordt dit beeld ook bevestigd. Men geeft aan dat met name de vrijheid om te doen wat je leuk vindt bepalend is voor OCB en niet (of in mindere mate) de tevredenheid over de leidinggevende. Dit verklaart mogelijk waarom er voor de extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid geen regressie is (overigens wel correlatie).

Intrinsieke motivatie en extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid vertonen een onderlinge relatie (correlatie). Verdere verbanden tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie enerzijds, en intrinsieke antecedenten en extrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid anderzijds, zijn niet gevonden. Vanuit de interviews wordt als verklaring gegeven dat intrinsieke motivatie ontstaat 'uit liefde voor het vakgebied'. Medewerkertevredenheid ontstaat dan gaandeweg, maar extrinsieke motivatie heeft dus geen negatieve invloed op medewerkertevredenheid. Opvallend is overigens wel dat er geen relatie gevonden is tussen intrinsieke motivatie en intrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid. Kennelijk worden de liefde voor het vak en de mogelijkheid om je werk naar vrijheid in te vullen als "aparte begrippen" ervaren.

Moderatie naar partnering heeft geen invloed op de scores van OCB. De relatie tussen intrinsieke motivatie en OCB wordt met name verklaard door de medewerkers waar partnering plaatsvindt. Bovendien worden alle effecten in het basismodel nog eens versterkt bij de groep waar partnering plaatsvindt. Dit met uitzondering van de relatie tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie; deze relatie (correlatie) is alleen gevonden bij de groep waar partnering niet plaatsvindt. Kennelijk versterkt partnering dus alle relaties in het basismodel maar staat extrinsieke motivatie los van het begrip partnering. Sterker nog, uitsluitende bij de groep waar dit NIET plaatsvindt is een relatie gevonden tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Kennelijk gebruiken deze medewerkers de intrinsieke motivatie uitsluitend om hun 'needs' naar salaris, toekomstperspectieven en dergelijke te vervullen.

Bij de groep waar partnering plaatsvindt (Match) zijn alle scores van de variabelen hoger dan bij de groep Mismatch.

Resumerend kan worden gesteld dat OCB met name verklaard wordt door intrinsieke motivatie en intrinsieke antecedenten van medewerkertevredenheid. Partnering versterkt de meeste verbanden van het model. Dit beeld wordt bevestigd vanuit de interviews.

5.2 Wetenschappelijke criteria van betrouwbaarheid en validiteit

Dit onderzoek heeft de opzet van een survey onderzoek binnen een organisatie. Ten aanzien van de betrouwbaarheid en validiteit worden bepaalde eisen gesteld (Korzilius, 2000). Dit onderzoek is op zorgvuldige wijze uitgevoerd, met als doel toevallige fouten (betrouwbaarheid) en systematische fouten (validiteit) zoveel als mogelijk uit te sluiten.

Door de hoge respons (47%) en gebruik te maken van gevalideerde vragenlijsten is het aantal eenheden (steekproef) in combinatie met het meetinstrument in ruime mate betrouwbaar. Daarnaast zijn de vragen in het meetinstrument onderworpen aan een betrouwbaarheidstest en op basis van de Cronbach's alfa heeft een correctie plaatsgevonden. Hierdoor is het aannemelijk dat toevallige fouten de onderzoeksresultaten niet beïnvloeden en dat de getoonde resultaten in ruime mate betrouwbaar zijn.

Om systematische fouten uit te sluiten is rekening gehouden met zowel de begripsvaliditeit, de interne validiteit en de externe validiteit. Voordat het onderzoek uitgezet is binnen de organisatie, is eerst bij een tiental personen 'proefgedraaid'. Hieruit kwam voort dat (met name) vragen over Situationeel Leiderschap moeilijk interpreteerbaar waren. Deze vragen waren letterlijk uit het Engels vertaald en zijn daarna aangepast en beter leesbaar gemaakt. Uiteraard heeft er inhoudelijk geen wijziging plaatsgevonden. Ook blijkt uit de interviews dat medewerkers de begrippen eenduidig geïnterpreteerd hebben. De begripsvaliditeit is derhalve voldoende.

Dit geldt ook voor de externe validiteit. Doordat een aantal significante verbanden zijn gevonden, kan aangenomen worden dat deze aangetoonde verbanden in de steekproef ook gelden voor de populatie. Er kan dus gesteld worden dat de verbanden gelden voor (geheel) Rabobank Alkmaar en Omstreken. Van de interne validiteit tenslotte kan tevens gesteld worden dat deze voldoende is aangezien de gevonden verbanden voldoen aan de eisen van statistisch onderzoek en met een 95% zekerheid gevonden zijn.

Resumerend kan dan ook worden gesteld dat het onderzoek voldoet aan de eisen van betrouwbaarheid en validiteit.

5.3 Bijdragen aan bestaande literatuur

Uit het onderzoek blijken een aantal verbanden. Verbanden tussen leiderschap en motivatie (Fisher, 2009; Webb, 2007; Kuvaas, 2009), medewerkertevredenheid en OCB (Moorman, 1993), motivatie en OCB (Kuvaas, 2009), motivatie en medewerkertevredenheid (Pool, 1997) en leiderschap op OCB (Lock, 2005), en Situational Leadership en medewerkertevredenheid (Chen, Silverthorne, 2005) waren reeds gevonden en aangetoond. Onderzoek naar partnering was niet gevonden, alsmede empirisch onderzoek naar SLT in Nederland. Dit onderzoek draagt bij dat onderzoek naar SLT in Nederland is verricht en dat specifiek het afstemmen van de leiderschapsstijl bijdraagt direct aan de medewerkertevredenheid en indirect aan OCB.

5.4 Reflectie

Het onderzoek kent de opzet van een survey onderzoek binnen Rabobank Alkmaar en Omstreken. Dit brengt automatisch een aantal beperkingen met zich mee. Het onderzoek is (dus) niet representatief voor de Nederlandse bevolking aangezien het zich beperkt tot uitsluitend Rabobank Alkmaar. Ook kan het niet geëxtrapoleerd worden naar de financiële wereld aangezien de bijzondere positie die Rabobank inneemt in de huidige kredietcrises. En als laatste zijn alle Rabobanken aparte coöperaties met eigen beleid en cultuur waardoor ze niet vanzelfsprekend automatisch onderling vergelijkbaar zijn. De onderzoeksresultaten zijn dus niet algeheel geldend.

De onderzoeker is zelf, ten tijde van het onderzoek, werkzaam bij Rabobank Alkmaar. Hoewel uiterste voorzichtigheid getracht is en de eigen afdeling buiten het onderzoek is gelaten, zou ook hier een bias opgetreden kunnen hebben.

Gezien de praktische relevantie in combinatie met het tijdsbestek van de enquête is bij OCB gekozen voor Civic Virtue en Conscientiousness. Dit houdt in dat de begrippen Altruïsme, Courtesy en Sportmanship niet in de variabele OCB vallen.

De geïnterviewden gaven aan, ondanks dat de enquête ingekort is mbt OCB, als (te) lang en ingewikkeld ervaren te hebben. Zij geven aan zich er even 'toe hebben moeten zetten.' Mogelijk dat hierdoor de spanningsboog verslakte gedurende het invullen wat tot een mindere kwaliteit heeft geleid.

5.5 Aanbevelingen

Onderzoek naar Situational Leadership Theory is in Nederland niet eerder uitgevoerd. Dit onderzoek betrof een eerste stap en dan nog gericht op het element partnering. Aanvullend empirisch onderzoek in Nederland is wenselijk om nog meer gefundeerde conclusies te kunnen trekken.

Het onderzoek is uitgevoerd binnen een Rabobank (Alkmaar en Omstreken). Het is interessant te onderzoeken of in andere groepen buiten de financiële wereld dezelfde resultaten ontstaan en/of het aspect partnerring nader onderzocht kan worden.

Met name de mate van stijlflexibiliteit is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Het is wenselijk om te onderzoeken of het vertonen van meerdere leiderschapstijlen invloed heeft op motivatie, medewerkertevredenheid of OCB.

Als laatste wordt nog opgemerkt dat niet ingegaan is op de verschillende leiderschapstijlen. Het zou interessant zijn om te onderzoeken of ook moderatie naar leiderschapstijlen (sturen, overtuigen, participeren en delegeren) verschillen oplevert in het basis-, of aangepaste model.

Literatuurlijst:

Alblas, G., Wijsman, E., (1993): "Gedrag in organisaties". Wolters Noordhoff

Amabile, T.M. (1993): "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace.", Human Resource Management Review, 1993, Volume 3, pages 185-201.

Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., Tighe, E.M. (1994): "The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations", Journal of Personality and Social Psychology, Volume 66, No. 5, pages 950-967

Avery, G.C. (2001) : 'Situational Leadership Preferences in Australia: congruity, flexibility and effectiveness'. Leadership & Organization Development Journal 22, No. 1, pages 11-21

Bales, R.F. (1965): "Task roles and social roles in problem solving". Current studies in social psychology. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Blake, R.R., Mouton, J.S. (1964): "The managerial grid". Houston: Gulf.

Blanchard, Ken (2010): "SLT II en de one minute manager", zestiende druk.

Blank, W., Weitzel, J.R., Green S.G., (2005): "A test of the situational leadership theory", Development Journal, Vol. 26 No. 4, pages 280-288

van Breukelen, van Eybergen, (1995): "Handboek Leiderschap in Arbeidsorganisaties", Open Universiteit.

Cairns Th. D., Hollenback, J., Preziosi, R.C., Snow, W.A. (1998): "Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory". Leadership & Organization, Development Journal 19, No. 2, pages 113-116

Chen, J.C., Silverthorne, C., (2005): "Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness". Leadership & Organization, Volume 26, No. 4, pages 280-288

Deci, E.L., Ryan, R.M, (2008): "Facilitating optimal motivation and psychological wellbeing across life's domains", Canadian Psychology Volume 49, No. 1, pages 14-23

Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000): "The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self determination of behaviour", Psychological Inquiry, Volume 11, No. 4, pages 227-268

van Dyne, L., Cummings, L. L., Parks, J. M. (1995): "Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters)", Research in Organizational Behaviour, Volume 17, pages 215-285.

Fisher, E.A. (2009): "Motivation and Leadership in Social Work: Management: A Review of Theories and Related Studies" Administration in Social Work, Volume 33, pages 347-367

Fuch, T.C. (2007): "Situational leadership theory: An analysis within the european cultural environment." A dissertation presented in partial fulfilment of the requirements of the degree Doctor of Philosophy, Capella University.

Futrell, C.M. (1977): "The impact of manager's job characteristics and performance on satisfaction, involvement, and intrinsic motivation", *Journal of Management*, Volume 3, No. 1, pages 27-33

Gagne, M., Deci, E.L., (2005): "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Volume 26, pages 331–362

Graeff, C.L., (1997): "Evolution of situational leadership theory: a critical review." *Leadership Quarterly*, Volume 8, No. 2, pages 153-170

Hambleton, R.K., Gumpert, R. (1982): "The validity of hersey and blanchard's theory of leader effectiveness", *Group & Organization Management* Volume 7, pages 225-242

Hersey, P.,: "Situationeel Leidinggeven", zevende druk 1984

Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D.E. (2001): *Management of Organizational Behavior* (8th edition), New Dehli, India: Prentice Hall: India.

Howard, J.L., Frink, D.D. (1996): "The effects of organizational restructure on employee satisfaction". *Group & Organization Management*, Volume 21, No. 3., pages 278-303.

Jacobs, G. A., (2006): "Servant leadership and follower commitment". *Servant Leadership Research Roundtable*. School of Leadership Studies, Regent University.

de Jong, R.D., (1997): "De situationele leiderschapstheorie. Garantie voor effectiviteit, satisfactie en gezondheid?" *Gedrag en Organisatie*, Volume 9, No 5, page 277.

Judge, T.A., Larsen, R.J. (2001): "Dispositional affect and job satisfaction:

A review and theoretical extension organizational behavior and human decision processes", *Volume 86*, No. 1, pages 67–98

Judge, T. A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001): "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, Volume 127, No. 3, pages 376-407

Kirby, J (2005): "Toward a theory of high performance". *Harvard Business Review* Vol. 83, No. 7, 30-9, Page 190

Kok, R.S., van Praag, C.M., Cools, K., Herpen, M. van, (2002): "Motiverend belonen loont", *ESB*, 87e jaargang, No. 4386, page 867

Korzilius, dr. H. (2000): *De kern van survey-onderzoek*.

Kuvaas, B. (2009): "A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees." *Employee Relations* Volume 31, No. 1, page 39-56

Kuvaas, B., Dysvik, A., (2009): "Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance", *Human Resource Management Journal*, Volume 19, No. 3, pages 217-236

Lock, A. (2005): "The relationship between individualistic/ collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style", afstudeeropdracht Erasmus Universiteit Rotterdam.

McNeese-Smith, D.K. (1995): "The influence of managers' use of leadership behaviors on staff nurses in china and the united states". *The Hong Kong Nursing Journal*, Volume 46, No. 3, pages 7-17.

Millette, V., Gagne, E.M. (2008): "Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement", *Motivation And Emotion* , Volume 32, pages 11–22

Moorman, R.H.(1993): "The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behaviour." *Human Relations*, Volume 46, No. 6, pages 759-776

Moorman, R.H., Harland, L.K. (2002): "Temporary employees as good citizens: factors influencing their OCB performance". *Journal of Business and Psychology*, Volume 17, No. 2

Moorman, R.H., Niehoff, B.P., Organ, D.W. (1993): "Treating employees fairly and organizational citizenship behaviour: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Volume 6, No. 3, pages 209-225.

Moynihan, D.P., Pandey, S.K. (2007): "Finding workable levers over work motivation, comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment", *Administration & Society*, Volume 39, No. 7, pages 803-32.

Norris, W.R., Vecchio, R.P. (1992): "Situational leadership theory: A replication." *Group and Organization Management* Volume 17, No. 3, pages 331-342.

Organ. D.W. (1988): "Organizational Citizenship Behaviour: The good soldier syndrome." Lexington, Lexington Books.

Organ, D. W. (1997): "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time", *Human Performance*, Volume 10, No. 2, pages 85–97.

Ostroff, C. (1992): "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis." *Journal of Applied Psychology*, No. 77, pages 963-974.

Piccolo, R.F., Colquitt, J.A. (2006): "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics", *Academy of Management Journal*, Volume 49, No. 2, pages 327–340.

Podsakoff, P.M., Ahearne M., MacKenzie S.B. (1997): "Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance". Journal of Applied Psychology, Volume 82, pages 262-270.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter. R. (2002): "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors." The Leadership Quarterly. Volume 1, Issue2, pages 107-142.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000): "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", Journal of Management, Volume 26, No. 3, pages 513-563

Pool, S.W. (1997): "The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation", The Journal of Psychology, Volume 131, No. 3, pages. 271-83.

Porter, L.W., Lawler, E.E. III (1968): "Managerial attitudes and performance" . R.D. Irwin, Homewood, IL.

Price, J.L. (1997), "Handbook of organizational measurement", International Journal of Manpower, Volume 18 No. 4/5/6, pages 303-558.

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2006): "Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?", Journal of Personality, Volume 74, No. 6.

Sellgren, S.F., Kajermo, K.N., Goran, E., Tomson, G. (2008): "Nursing staff turnover at a Swedish university hospital: an exploratory study", Journal of Clinical Nursing, Volume 18, pages 3181-3189

Silverthorne, C., Wang, T-H (2001): "Situational leadership style as a predictor of success and productivity among taiwanese business organizations" The Journal of Psychology, Volume 135, No. 4, pages 399-412

Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L. (1975): "The measurement of satisfaction in work and retirement". Chicago, IL: Rand McNally.

Spector, (2000): "Industrial and Organizational Psychology; Research and Practice" (2nd Edition). New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Stringer, C., Didham, J., Theivananthampillai, P. (2011): "Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees", Qualitative Research in Accounting & Management, Volume 8, No. 2, pages 161-179

Stogdill, R.M. (1974): "Handbook of leadership". New York: Free Press.

Stoker, J.I., Kolk, N.J. (2003): "Grip op leiderschap". Deventer: Kluwer

Thompson, G., Vecchio, R.P., (2009): "Situational leadership theory: A test of three versions". The Leadership Quarterly, Volume 20, pages 837-848.

Vecchio, R.P. (1987): "Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory". Journal of Applied Psychology, Volume 72, pages 444-451.

Vermeren, P. (2009): "De HR ballon, tien populaire praktijken doorgeprikt."

Vroom, V.H., Jago. A.G. (2007): "The role of the situation in leadership". American Psychologist, Volume 62, No. 1, pages 17-24

Webb, K (2007): "Motivating peak performance: leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance", Christian Higher Education, Volume 6, pages 53-71

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., Lofquist, L.H. (1967): "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis, MN.

Wijma, C (2010): "How effective are the Covey habits?". Masterthesis Strategie & Organisatie, Open Universiteit Nederland. Faculteit Managementwetenschappen

Wright, B.E., Kim, S. (2004): "Participation's influence on job satisfaction: the importance of job characteristics", Review of Public Personnel Administration, Volume 24, No. 1, pages. 18-40.

Bijlage 1: Enquete:

1. Leiderschap

1. Uw medewerkers reageren niet op uw pogingen om de discussie aan te gaan. Hun prestaties zijn in een neerwaartse spiraal terecht gekomen.

- A. Benadruk het gebruik van uniforme procedures en de noodzaak van de te leveren prestatie en bewaak de voortgang scherp.
- B. Maak jezelf beschikbaar voor discussie, maar dring dit niet op. Laat het team meebeslissen.
- C. Praat met uw medewerkers en stel duidelijke doelen. Leg alles nogmaals duidelijk uit.
- D. Wees voorzichtig en grijp niet in. Heb vertrouwen in een goede afloop.

2. De waarneembare prestaties van uw groep worden steeds groter. Het is belangrijk dat alle leden zich bewust blijven van hun rol en taken.

- A. Zorg voor vriendelijke interactie en blijf benadrukken dat alle leden zich bewust blijven van hun rol en normen.
- B. Onderneem geen definitieve actie.
- C. Doe wat je kunt om de groep zich belangrijk en betrokken te laten voelen.
- D. Benadruk het belang van de prestaties en de urgentie ervan.

3. De leden van uw groep zijn niet in staat om uit zichzelf een probleem op te lossen. Normaal gesproken liet je hen alleen. De groepsprestaties en relaties zijn goed.

- A. Betrek de groep en doe een dringend beroep op hen om er alsnog samen uit te komen bij het oplossen van problemen. Laat hen zelf een oplossing formuleren.
- B. Laat de groep het zelf uitwerken. Heb vertrouwen dat de groep er alsnog uitkomt.
- C. Stuur en/of corrigeer waar nodig.
- D. Moedig de groep aan te werken aan het probleem en blijf beschikbaar voor discussie.

4. U overweegt een grote verandering. Uw medewerkers behalen goede resultaten. Ze respecteren de noodzaak van verandering.

- A. Betrek de groep bij de ontwikkeling van de verandering, maar dring niets op.
- B. Bespreek de veranderingen nogmaals, implementeer ze en bewaak voortgang op vooraf gestelde doelen.
- C. Laat de groep zijn eigen richting formuleren.
- D. Verwerk aanbevelingen van de groep, maar hou zelf de regie.

5. De prestaties van uw groep vallen de laatste maanden tegen. De medewerkers vertonen geen zichtbare drive om hun doelstellingen te behalen. Ze hebben het nodig om eraan herinnerd te worden om op tijd hun taken uit te voeren. In het verleden heeft het scheppen van taakduidelijkheid geholpen.

- A. Laat de groep zijn eigen richting te formuleren.
- B. Verwerk aanbevelingen van de groep, maar zorg dat de doelstellingen worden gehaald. Hou de regie.
- C. Herhaal nogmaals de uitgangspunten en deadlines doelen en hou scherper toezicht hierop.
- D. Laat de groep zelf oplossingen bedenken maar dring niets op.

6. Je stapt in bij een goed presterende organisatie. De vorige leidinggevende had de afdeling stevig in de hand. U wilt de prestaties handhaven, maar zou graag beginnen met de humanisering van de omgeving.

- A. Doe wat je kunt om de groep zich belangrijk te laten voelen. Laat hen zelf met ideeën komen.
- B. Benadruk het belang van deadlines en taken en maak transparant wat u concreet van ze verwacht.
- C. Wees voorzichtig en grijp niet in. Laat het team (voorlopig) zoals het is.
- D. Betrek de groep bij de besluitvorming, maar zorg dat de doelstellingen worden behaald en hou de regie.

7. U overweegt grote veranderingen in uw organisatiestructuur. De leden van de groep hebben suggesties gedaan. De groep heeft aangetoond flexibel te zijn.

- A. Definieer de verandering en begeleid deze zorgvuldig. Zorg voor een goed implementatieplan.
- B. Verkrijg goedkeuring van de groep voor de verandering en laat het aan de leden zelf om de uitvoering te organiseren.
- C. Wees bereid om veranderingen, zoals aanbevolen te maken, maar hou controle op de uitvoering.
- D. Laat het initiatief aan de groep om zaken op te pakken.

8. Groepsprestaties en relaties tussen de medewerkers onderling zijn goed. Je voelt je een beetje onzeker over het gebrek aan richting van de groep.

- A. Laat de groep maar alleen en heb vertrouwen.
- B. Bespreek de situatie met de groep en initieer vervolgens de nodige veranderingen.
- C. Neem stappen om uw medewerkers in de richting te krijgen van het werken op een bepaalde manier.
- D. Zorg dat duidelijk is dat u eindverantwoordelijk bent en dat uw leiderschap niet ter discussie staat. Wees dus voorzichtig om de leidinggevende - ondergeschikte relatie niet te verstoren.

9. Uw leidinggevende heeft u aangewezen om een project te leiden. Het is waarschijnlijk dat de deadline niet behaald wordt. In de groep zijn de doelstellingen niet duidelijk. De sessies worden niet goed bijgewoond, de vergaderingen zijn veranderd in sociale bijeenkomsten. Potentieel heeft de groep echter wel de vaardigheden.

- A. Laat de groep het zelf oplossen en hou vertrouwen in de competentie en vaardigheden.
- B. Verwerk aanbevelingen van de groep, maar zorg dat de doelstellingen worden gehaald. Neem de regie strakker in handen.
- C. Herdefinieer doelen, zorg voor transparantie wat van een ieder verwacht wordt en hou zorgvuldig toezicht.
- D. Laat de groep betrokken zijn bij het stellen van doelen, maar dring niets op. Blijf beschikbaar indien men (zelf) om uw hulp vraagt.

10. Uw medewerkers, meestal in staat om verantwoordelijkheid te nemen, reageren niet op uw recent opnieuw gedefinieerde procedures.

A. Betrek de groep betrokken bij het herdefiniëren van de doelen en de procedures, maar dring niets op. Laat de groep zelf met oplossingen komen.

B. Herdefinieer normen en hou toezicht. Benadruk nogmaals wat er van een ieder verwacht wordt.

C. Oefen geen druk uit en wacht tot de groep zelf reageert.

D. Verwerk aanbevelingen van de groep, maar zie er wel op toe dat aan de nieuwe procedures wordt voldaan.

11. U bent gepromoveerd naar een nieuwe positie. De vorige leidinggevende was niet betrokken bij de groep. De groep heeft zijn taken wel goed verricht. De onderlinge verhoudingen zijn goed.

A. Neem maatregelen om uw collega's te laten werken volgens uw manier en maak transparant wat u van een ieder verwacht.

B. Betrek de medewerkers in de besluitvorming en verwerk goede bijdragen.

C. Bespreek prestaties in het verleden met de groep en onderzoek de behoefte aan nieuwe werkwijzen. Laat de groep zelf met zaken komen en dring niets op.

D. Zo lang de situatie blijft zoals deze is: ga door en laat de groep met rust...

12. Recente informatie geeft aan dat een aantal interne problemen spelen bij ondergeschikten. De groep presteert echter opmerkelijk goed. De leden hebben de lange termijn doelen behaald en werken al jaren goed samen. Allen zijn goed gekwalificeerd voor de taak.

A. Analyseer de problemen, bespreek uw oplossingen en onderzoek de behoefte aan nieuwe werkwijzen.

B. Laat de groepsleden het zelf uitzoeken en wacht vooralsnog even af.

C. Analyseer de problemen en implementeer uw oplossing voordat het uit de hand loopt. Stuur indien nodig bij.

D. Blijf beschikbaar voor discussie, bied een luisterend oor en stimuleer het vertonen van eigenaarschap.

Onderstaande items zijn geformuleerde in stellingen die door middel van een vijf-punts Likert schaal beantwoord kunnen worden.

2. Intrinsieke motivatie	Helemaal mee oneens	Deels mee oneens	N iet mee oneens /niet mee eens	Deels mee eens	Helemaal mee eens
Ik wil weten hoe goed ik werkelijk in mijn werk ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zoek graag zelf dingen uit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het belangrijkste voor mij is dat ik plezier heb in hetgeen ik doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is belangrijk voor mij dat ik een uitlaatklep heb voor zelfexpressie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het maakt niet uit wat het resultaat van een project is, ik ben tevreden als ik het gevoel heb dat ik een nieuwe ervaring heb opgedaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me beter als ik mijn eigen doelen kan stellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hou van werk waar ik helemaal in op ga en waarbij ik alles om me heen vergeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is belangrijk voor mij dat ik kan doen waar ik het meest van hou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Extrinsieke motivatie	Helemaal mee oneens	Deels mee oneens	N iet mee oneens /niet mee eens	Deels mee eens	Helemaal mee eens
Ik word sterk gemotiveerd door het geld dat ik kan verdienen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben me er erg bewust van de promoties die ik wil gaan maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word erg gemotiveerd door de erkenning van andere personen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik wil dat andere mensen weten hoe goed ik werkelijk ben in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk zelden aan salaris en promotie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben me bewust van mijn financiële	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

groeimogelijkheden.					
Voor mij betekent succes dat ik het beter doe dan andere mensen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik moet het gevoel hebben dat ik iets verdien voor hetgeen ik doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zolang ik kan doen waar ik plezier in heb ben ik niet bezig met wat ik betaald krijg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geloof dat het geen zin heeft om je werk goed te doen als niemand hiervan op de hoogte is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak me zorgen over hoe andere mensen reageren op mijn ideeën.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het fijn om in projecten te werken met duidelijk omschreven procedures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak me minder druk om het soort werk dat ik kan doen dan wat ik er voor betaald krijg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak me niet druk om wat andere mensen van mijn werk denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hou ervan als iemand duidelijk doelen stelt in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Job Satisfaction (medewerkertevredenheid) (Minnesota Satisfaction Questionnaire)	Helemaal mee oneens	Deels mee oneens	N iet mee oneens /niet mee eens	Deels mee eens	Helemaal mee eens
Intrinsiek					
Ik ben in staat mezelf goed bezig te houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg de kans om mijn kwaliteiten te benutten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg de kans om verschillende taken uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg waardering voor de prestaties die ik neerzet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word gezien binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg de kans om goed samen te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg de kans om mijn eigen werkwijze toe te passen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg de kans om zelfstandig te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb uitzicht op een goede toekomstige werkgelegenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ervaar de vrijheid om naar eigen inzicht te handelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg de kans om anderen te vertellen wat ik doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hoef geen dingen te doen die tegen mijn principes ingaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrinsiek					
Mijn direct leidinggevende behandelt mij goed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn direct leidinggevende neemt goede beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg voldoende waardering voor wat ik doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden over de manier waarop het beleid wordt doorvertaald naar de dagelijkse praktijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mijn collega's werken goed samen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden over de werkomstandigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ervaar goede vooruitzichten in dit werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden over het salaris dat ik krijg in relatie tot de hoeveelheid en zwaarte van het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Organizational Citizenship Behaviour (OCB)	Helemaal mee oneens	Deels mee oneens	N iet mee oneens /niet mee eens	Deels mee eens	Helemaal mee eens
Conscientiousness					
Ik neem nooit langer pauze dan nodig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik neem geen korte pauze als het werk het niet toelaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hou me aan de afspraken ook als dit niet gecontroleerd wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Civic Virtue					
Ik ben altijd aanwezig op (werk)overleggen en neem actief deel hieraan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verricht werkzaamheden die niet direct vereist zijn voor mijn functie maar waar de organisatie wel wat aan heeft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben op de hoogte van alle veranderingen in de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik lees alle informatie zoals notulen, mails, intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hou alle ontwikkelingen van mijn organisatie nauwkeurig bij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>